

Kirsi Isokanniainen

## **TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA**

Suosituksia muutosjohtamisen tueksi

# TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA

Suosituksia muutosjohtamisen tueksi

Kirsi Isokanniainen

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveysten edistämisen koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma

---

Tekijä: Kirsi Isokanniainen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointi organisaation muutostilanteessa. Suosituksia muutosjohtamisen tueksi.

Työn ohjaajat: Yliopettaja TtT Hilka Honkanen, tuntiopettaja, TtT Kati Utriainen  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2010 Sivumäärä: 62 + 3 liitteet

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kahden terveysalan organisaation henkilökunnan näkemyksiä toimintojen sujumiseen vaikuttavista asioista organisaatioiden yhdistyessä. Tavoitteena oli luoda suositus niistä tekijöistä, jotka tulisi huomioida muutostilanteessa henkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin kolmessa osassa vuonna 2006 ja aineiston keräämisessä käytettiin eläytymismenetelmää. Tutkimukseen osallistui yhteensä 45 henkilöä ja aineistoa kertyi 45 tarinaa jokaista kolmea kehyskertomusta kohden. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä ja lisäksi tehtiin yhteenveto jokaisesta kehyskertomuksesta.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille neljä laajempaa kokonaisuutta, joita ovat viestintä, henkilökohtaiset voimavarat, työyhteisön voimavarat ja strateginen suunnittelu. Näiden asioiden huomioiminen edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia ja muutokseen sitoutumista. Tuloksiin perustuvaan suositukseen kirjattiin seuraavat asiat: 1. Organisaation muutostilanteissa laaditaan viestintäsuunnitelma 2. Organisaation muutostilanteessa toteutetaan työyhteisön kehittämispäiviä, joihin sisältyy suunnitelman laatiminen työilmapiirin kehittämiseksi, käydään arvokeskusteluja ja kirjataan työyhteisön arvot sekä laaditaan työyhteisön pelisäännöt. 3. Organisaatiossa käydään kehityskeskustelut, joissa luodaan henkilökohtainen koulutus- ja urasuunnitelma. 4. Laaditaan yhdessä muutokseen lähtökäsky, jossa pohditaan seuraavia seikkoja: mikä on muutoksen ydinsältö ja –vaikutukset, miksi muutokseen päädyttiin, mitkä ovat paikalleen jäämisen riskit, mitkä ovat muutoksen konkreettiset tavoitteet, mikä on muutoksen laajuus ja aikataulu, mitkä ovat muutoksen keskeiset tehtävät, ketkä ovat muutoksen vastuhenkilöt organisaatiossa ja mitä muutos tarkoittaa juuri meille.

Opinnäytetyössä esitetty suositus on hyödynnettävissä organisaatioissa, jotka kohtaavat muutoksia ja ovat halukkaita huomioimaan henkilöstön hyvinvoinnin muutostilanteessa ja tukemaan henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimushaasteena nousi esille selvitystyö siitä, miten nyt laadittu suositus edesauttaa työhyvinvointia muutostilanteessa ja millainen vaikutus muutoksen läpiviemisellä näiden suositusten perusteella on työyhteisön ilmapiiriin, jaksamiseen ja sairauspoissaoloihin. Olisi mielenkiintoista selvittää työhyvinvointia myös esimiehen voimavarojen näkökulmasta.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, muutosjohtaminen, muutos, eläytymismenetelmä

## **ABSTRACT**

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Health Promotion

---

Author: Kirsi Isokanniainen

Title of thesis: Employees welfare during organizational changes. Recommendations in management of organizational change.

Supervisors: Principal lecturer, PhD (Health Sciences) Hilikka Honkanen, Lecturer, PhD (Health Sciences) Kati Utriainen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2010 Number of pages: 62 + 3 appendices

---

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to explore staff's perspectives on the issues that affect function of the business when two healthcare organizations are joining together. The goal was to create a recommendation of those factors that employees experience to affect their work welfare in a state of change and that should be paid attention to. Survey data was collected in three parts in 2006 by method of insight. 45 persons participated in the study and 45 stories per each of the three frame stories were received. Gathered data was analyzed with content analysis and a summary of each frame story was also made.

The study results highlight four larger entities, which are communication, personal resources, workplace resources and strategic planning. Consideration of these issues promotes the employees' welfare at work and helps to be committed to change. Recommendation based on these observations includes the following: 1. In an organizational change, a communication plan is drawn up. 2. Work community development days are carried out. During these days a plan for the working environment development is made, and values of the community are discussed and written down. Rules for the working community are also created. 3. Development discussions are carried out within the organization to provide a personalized education and career plan. 4. Draw up a start order, which focuses on the following issues: what are the core contents and effects of the change, why the change is needed, what are the risks of remaining in place, what are the specific objectives of the change, what is the extent and timetable of the change, what are the main tasks in the change, who are the key personnel of the organization in the change and what the change means for us.

The recommendation presented here can be utilized in organizations, which face changes and are willing to account for the welfare of staff and support staff's commitment to the change.

Results of the study inspires further investigations to find out how these recommendations promote workers' welfare in a state of a change. It would be interesting to know the effect of running an organizational change according to these guidelines on the workplace atmosphere, well-being and sick leaves. It would also be interesting to examine well being from the head of resources' perspective.

---

Keywords: work welfare, change management, change, method of insight

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT .....	10
3 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN MUUTOKSESSA .....	11
3.1 Työhyvinvointi .....	11
3.2 Johtaminen työyhteisön muutostilanteissa.....	15
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	20
4.1 Tiedonantajat .....	20
4.2 Eläytymismenetelmä aineiston keruumenetelmänä .....	21
4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi .....	22
4.3.1 Aineiston kerääminen.....	22
4.3.2 Aineiston analysointi .....	23
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TARKASTELU .....	27
5.1 Työyhteisön voimavarat .....	27
5.2 Henkilökohtaiset voimavarat .....	32
5.3 Viestintä .....	35
5.4 Strateginen suunnittelu .....	38
6. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	43
6.1 Henkilökunnan kuvailemat asiat organisaatioiden yhdistyessä.....	43
6.2 Onnistumisen mahdollistajat .....	45
6.3 Epäonnistumisen vaikuttajat .....	45
6.4 Vieraille kerrottiin .....	46
7 POHDINTA.....	48
7.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	48
7.2 Tutkimuksen ja tulosten hyödyn arviointia.....	50
7.3 Johtopäätökset.....	52
7.4 Suositukset .....	55
LÄHTEET .....	56
LIITTEET .....	63

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden suuret muutokset ovat lähes päivittäisiä uutisia tiedotusvälineissä tänä päivänä. Puhutaan fuusioista ja niiden myötä syntyneestä irtisanomistarpeesta. Lisäksi organisaatioiden arjessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka aiheuttavat paineita muuttaa toimintatapoja, ottaa käyttöön uusia tietojärjestelmiä sekä kehittää ja parantaa suorituksia. Ihmiset reagoivat muuttuvaan tilanteeseen yksilöllisesti. Toisen on helppo päästä sisään muutokseen ja toinen ei selviä pienistäkään muutoksista ilman tukea.

Työelämän suuret muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisäksi työvoima ikääntyy ja myös siitä syystä työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen, sekä pitkäaikaissairauksien ennaltaehkäisy on tärkeää. Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen merkitys näkyy hallituksen monissa kehittämissuunnitelmissa. Terveys 2015-kansanterveysohjelma on yhteistyöohjelma, joka toimii laajana kehyksenä yhteiskunnan eri osa-alueilla kehitettävälle terveyden edistämiseksi. Sen taustalla on WHO:n globaali Health 21 -ohjelma ja siihen pohjautuva Euroopan alueen ohjelma. Ohjelman tavoitteena työikäisten kohdalla on, että työikäisten työ- ja toimintakyky ja työelämän olosuhteet kehittyvät siten, että ne osaltaan mahdollistavat työelämässä jaksamisen pidempään ja työstä luopumisen noin kolme vuotta vuoden 2000 tasoa myöhemmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 4, 24.)

Toinen merkittävä terveyttä ja hyvinvointia lisäämään pyrkivä ohjelma on Kaste-ohjelma. Siinä määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon yleiset kehittämistavoitteet ja toimenpiteet vuosille 2008–2011. Sen päätavoitteena on lisätä osallisuutta ja vähentää syrjäytymistä, sekä parantaa palveluiden laatua, vaikuttavuutta, saatavuutta ja kaventaa alueellisia eroja. Tavoitteisiin pyritään ehkäisemällä ongelmia ennalta ja puuttamalla niihin mahdollisimman varhain. Lisäksi pyritään varmistamaan alan henkilöstön osaaminen ja riittävyys sekä luomalla sosiaali- ja terveydenhuollon ehyet palvelukokonaisuudet ja hyvät toimintamallit. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 3-4.) Nämä asiat nousevat myös keskeisinä

esille Pohjois-Pohjanmaan liiton hyvinvointiohjelmassa. Hyvinvointiohjelma haluaa vaikuttavuutta erityisesti terveyden edistämiseen, työkyvyn ylläpitämiseen ja vastuullisuuteen suhteessa omaan terveyteen. Ohjelma korostaa hyvinvoinnin sisällyttämistä kaikkeen suunnitteluun, päätöksentekoon ja johtamiseen. (Pohjois-Pohjanmaan liitto 2008, 12).

Myös lainsäädännön avulla on pyritty varmistamaan se, että työhyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota. Työterveyshuoltolain (työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383) tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto yhteistoimin edistävät työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työterveyshuoltolaki korostaa erityisesti ennalta ehkäisevää toimintaa ja moniammatillista yhteistyötä.

Useat tutkimukset osoittavat että, terveys- ja sosiaalialalla työskentelevät kokevat työnsä raskaaksi. Vuoden 2005 aikana terveys- ja sosiaalialan työntekijät olivat henkilöstöryhmistä eniten poissa töistä sairauden takia. Suomessa työssä käyvistä terveys- ja sosiaalipalveluiden työntekijöistä 46 % piti työtään henkisesti melko tai hyvin rasittavana. Eläkeikään saakka ammatissaan selviytymistä epäilee viidennes, ja entistä useampi siirtyisi mielellään osa-aikatyöhön (Laine 2007, 396–399.) Euroopan maiden (22 maata) vertailussa kysytyistä työhön liittyvistä terveysongelmista Suomessa esiintyi muita maita enemmän unihäiriöitä. Lisäksi tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveyden häiriöt ovat syynä yli puoleen poissaoloista. Mielenterveyshäiriöiden aiheuttamien uusien eläkkeiden määrä on kasvanut ja siten niiden osuus työkyvyttömyys eläkkeistä on suhteellisesti lisääntynyt (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25, 25–26, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:5 15.) Pitkittyessään stressaantuminen voi johtaa uupumiseen, psykosomaattisiin sairauksiin ja elämänlaadun heikentymiseen. Stressin taustalla on todettu organisaatioon liittyviä tekijöitä sekä työn vaatimusten, taitojen ja työssä saadun sosiaalisen tuen epätasapainoa. Hoitohenkilökunnan työstressiä ja uupumusta voidaan merkittävästi vähentää sekä yksilöihin että organisaatioon kohdistetuvin keinoin (Ruotsalainen 2007, 16–17.)

Kanste (2005, 157) tutki hoitotyön johtajuuden ja työuupumuksen yhteyttä terveydenhuollossa sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintymistä suomalaisessa hoitoyhteisössä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että puolella henkilöstöstä ilmeni keskimääräistä ja kymmenesosalla voimakasta työuupumusta. Voimakkaasta emotionaalisesta väsymyksestä kärsi joka viides. Tämän kaltaiset tutkimustulokset osoittavat sen, että on erityisen tärkeää edistää työelämän olosuhteita siten, että työhyvinvointi lisääntyy ja työperäisiä terveysongelmia pystytään ennaltaehkäisemään.

Organisaatioiden yhdistyessä kohtaavat vähintään kaksi kulttuuria. Tilanteesta riippuen kulttuurit voivat olla onnistuneen yhdistymisen edellytys tai este. Kulttuurien yhteensopimattomuus ja siitä johtuvat kulttuurien törmäykset on todettu keskeisiksi ongelmiksi tai yhdistymisen epäonnistumisen syyksi. Oman työn ja työyhteisön identiteetin menettäminen tai sen pelko voi aiheuttaa epävarmuutta, josta seuraa vastakkainasettelua ja kilpailuasetelmia. Nämä ilmenevät me – he ajatteluna, jossa omia toimintatapoja ihannoidaan ja puolustetaan ja toisten toimintaa paheksutaan. Seurauksena on kommunikoinnin epäonnistuminen, väärin ymmärrykset ja ristiriidat (Taskinen 2005, 70–72.) Tällaisessa tilanteessa korostuu hyvä johtaminen ja korkeatasoinen hallinto.

Eettisesti korkeatasoinen hallinto on kaikkien hallinnon osapuolten etua ja hyvää edistävää toimintaa, jossa organisaation perustehtävä toteutuu ja esimiehet ja alaiset voivat mahdollisimman hyvin (Etene 2001). Työyhteisön arvotaustalla ja eettisellä perustalla näyttää olevan keskeinen yhteys työhyvinvoinnin mahdollistavan työ- ja johtamiskulttuurin kehittymiseen. Johtajat ovat avainasemassa luodessaan toinen toistaan kunnioittavaa ja arvostavaa asioiden, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistavaa kulttuuria. Yksilöiden ja yhteisön arvot, päämäärät, osaaminen, odotukset ja toimintatavat ovat kytkeytyneet toisiinsa (Siitonen, Repola & Robinson 2002, 19–21). Hyvinvoinnilla työssä on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijän työsuoritukseen, organisaation tehokkuuteen ja toiminnan tuloksellisuuteen sekä työyksikön tehokkuuteen ja toiminnan laatuun (Kanste 2005, 21).



Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kahden terveysalan organisaation henkilökunnan näkemyksiä toimintojen sujumiseen vaikuttavista asioista organisaatioiden yhdistyessä. Tavoitteena on luoda suositus niistä asioista, jotka tulisi huomioida muutostilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämisessä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kahden terveystalon organisaation henkilökunnan näkemyksiä toimintojen sujumiseen vaikuttavista asioista toimintojen yhdistyessä vuonna 2008. Samaan aikaan valmistuvat uudet tilat vuoden 2008 elokuussa, joissa työskentely tulee jatkossa tapahtumaan. Kahden yrityksen yhdistymisessä yhteisten toimintatapojen ja arvojen löytäminen on erittäin tärkeää, jotta toiminta olisi sujuvaa ja potilas saa parhaimman mahdollisen hoidon. Yhdistymisen myötä molempien yksiköiden vahvuudet tulee pystyä säilyttämään sekä kartoittaa yhdistymisen myötä mahdollisesti syntyviä heikkouksia, joita tulee pystyä kehittämään toiminnan sujumisen takaamiseksi. Henkilökunnan näkemykset ovat tärkeitä, koska he tuntevat parhaiten arkityön ja sen sujumisen ja näin ollen tuovat keskusteluun arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen päätehtävänä on vastata kysymykseen:

Millaisia asioita kahden yhdistyvän terveystalon organisaation henkilökunta kovailee kohtaavansa arjessaan, tulevassa uudessa yksikössä, toimintojen yhdistyessä?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa niistä asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota kahden yrityksen toiminnan yhdistyessä. Opinnäytetyön konkreettisenä tavoitteena on laatia suositus niiden asioiden huomioimiseen, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutostilanteessa. Suositus laaditaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtyen ja tutkimustulosten perusteella.

## 3 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta keskeisinä asioina käsitteeseen liitetään tyytyväisyys työhön ja työssä rasittuminen tai siinä jaksaminen. Ilman riittävää kuormitusta ihminen ei kuitenkaan voi hyvin vaan työn tulee myös olla kuormittavaa sekä määrältään että tyypiltään. Työssä jaksaminen tarkoittaa työkykyä ja sen keskeisiä mitattavia alueita ovat työmotivaatio, tuottavuus, työssä viihtyminen, psyykkinen kuormitus, poissaolot ja sairaudet. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työn organisointi, osaaminen, työympäristö ja yksilön terveyst/voimavarat. Työssä jaksamista edistävät puolestaan työyhteisön prosessikeskeisyys, työn ja muutoksen suunnittelu, konfliktien ja kriisien käsittely. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 158–166.)

Työn ja ihmisen välistä suhdetta koskeva tutkimus on usein keskittynyt tarkastelemaan hyvinvoinnin puuttumista ja pahoinvointia sekä sen poistamista. Vähemmälle huomiolle on jäänyt hyvinvointi, sen ulottuvuudet ja sitä aikaansaavat tekijät. Voimistuvan näkemyksen mukaan työhyvinvointi on kuitenkin muutakin kuin pahoinvoinnin, stressin ja uupumusoireiden puuttumista. Pahoinvointiin yhteydessä olevat tekijät eivät kerro mitkä tekijät edistävät hyvinvointia työssä. (Utriainen 2009, 18.)

Työpaikoilla näyttää yleistyvän monitekijäinen stressi, jonka aiheuttavat kiire ja aikapaine sekä korkeat tuottavuusvaatimukset, osaamisvaatimukset ja jatkuva muutos. Stressin vaikutukset ovat pitkällä aikavälillä haitallisia ihmisen henkiselle ja ruumiilliselle terveydelle. Myös organisaatio kärsii tämän stressin seurauksista: tuottavuus ja laatu voivat heiketä, palvelukyky aleta ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. (Lindström & Leppänen 2002, 17, Nummelin 2008, 22-23.)

Henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja terveyden tukeminen nousivat työyhteisön kehittämisen tavoitteeksi 1980-luvun alussa, kun riittävän monissa tutkimuksissa oli havaittu moninaisten työhön liittyvien stressitekijöiden aiheuttavan hyvinvoinnin häiriöitä työntekijöille. Näkemykset ihmisen ja muun tuotantojärjestelmän suhteesta ovat muuttuneet vuosikymmenten mittaan. Ihmiset ja työyhteisö on alettu nähdä myös yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttavana tekijänä. Organisaatioiden tilinpäätöksiin on tullut mukaan henkilöstötilinpäätökset koska uskotaan, että henkilöstön hyvinvoinnilla on yhteys organisaation taloudellisen tuloksen parantamiseksi. (Lindström & Leppänen 2002, 39.)

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman tulosten mukaan työssä jaksamisen alue on erittäin laaja ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Työhyvinvointi edellyttää pitkäjänteistä kehittämistä ja alueella on edelleen paljon haasteita. Henkilöstön terveys ja hyvinvointi ovat osa organisaation osaamispääomaa (Työministeriö 2003). Hyvinvointinäkökulma tulisi ottaa huomioon yrityksen strategioissa, johtamisessa ja toimintajärjestelmissä, työkyky-, työterveys- huolto- ja työsuojelun toimintaohjelmissä sekä henkilöstön kehittämissuunnitelmissä (Riikonen, Tuomi, Vanhala, & Seitsamo 2003, 42).

Yksilötasolla henkinen hyvinvointi ilmenee haluna tehdä työtä, työn sujumisena ja hallintana. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä, sopivan haastavaa ja se antaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamistavat ja työnopastus. Ihmiset tarvitsevat sopivasti sekä päätösvaltaa että vastuuta omaa työtään koskevissa asioissa. Jokaisen tulisi myös päästä vaikuttamaan oman työnsä määrään sekä työtahtiin ja työskentelytapoihin. Hyvää työkykyä edistää se, että työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset ja hänen työtä koskevat odotuksensa sekä toisaalta työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Tasapainon horjuminen vie voimavaroja ja heikentää terveyttä. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työntekijän edellytykset, jotka edistävät työhyvinvointia. Merkitystä on myös iällä, sukupuolella, terveydentilalla sekä aikaisemmillä kokemuksilla ja elämäntilanteella. Taito tehdä yhteistyötä ja ottaa muut huomioon lisäävät työn hallintaa. Työntekijällä on myös omaa työtä koskevia odotuksia. Hänen tulee voida päteä työssään ja

saada oikeudenmukaista kohtelua. Työn tulee olla mielekästä ja siinä tulisi voida oppia uutta ja soveltaa aiemmin opittua. Työssä on voitava kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Lisäksi työssä pitää olla mahdollisuus hyviin ihmisiin ja työn pitää olla turvallista. (Kivistö, Kallio, & Turunen 2008, 21.)

Marjalan (2009, 184-185) mukaan työssä jaksamisen tekijät ovat moniulotteisia ja yksilöllisiä. Toimiva, yksilölliset tekijät huomioiva vuorovaikutus tukee työssä jaksamista ja tehokkuutta. Korkean hyvinvoinnin työyhteisöjä kuvaavat työtehtävien mielekkyys ja joustavat työaikajärjestelyt, työsuhteiden hyvä pysyvyys ja työntekijöiden korkea ammattiosaaminen. Riittäväksi koettu työn haasteellisuus yhdistettynä omiin vaikuttamismahdollisuuksiin auttaa pysymään hyvässä työviireessä (Marjala 2009, 184-185.)

Työstressi heijastaa usein ristiriitaa työn liiallisten vaatimusten ja työntekijän omien ja työssä tarjolla olevien voimavarojen ja muiden edellytysten välillä. Joskus ristiriita aiheutuu siitä, että työn antamat mahdollisuudet eivät vastaa työntekijän odotuksia. Koettu stressi aktivoi kohdistamaan tavanomaista enemmän voimavaroja ongelman ratkaisemiseen. Myönteinen asenne tulevaisuuteen, aiemmat onnistumisen kokemukset ja usko selviytymiseen rohkaisevat näkemään ongelman haasteena ja edistävät siten ratkaisun löytymistä ja hyvinvoinnin edistämistä. Myös työyhteisön avoin asioiden käsittelykulttuuri ja valmiit toimintamallit hankaliin tilanteisiin auttavat työtilanteen päivittämistä. Jatkuvan stressin taustalta löytyy yleensä vakavia ongelmia työjärjestelyissä, joihin työyhteisössä ei ole löydetty toimivia ratkaisuja. Pitkään jatkuvana työstressi voi johtaa työuupumukseen, jolle on ominaista kokonaisvaltainen pitkäaikainen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Voimakas pitkäaikainen väsymys on työuupumuksen keskeinen osatekijä. Se ei häviä päivittäisellä levolla, viikonloppuvapaiden eikä aina lomankaan jälkeen. Ylikuormitus vähentää myös vastustuskykyä ja on yhteydessä sairastumiseen. Työuupumuksen kehittyminen, oireet ja niiden voimakkuus vaihtelevat paljonkin. Työn henkistä rasittavuutta ja sitä kautta työuupumusta lisäävät sekä rakenteelliset ja organisatoriset että työtehtäviin ja yksilöllisiin voimavaroihin liittyvät tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tietotulva, kiire, työn sisältö, vaatimukset ja

kuormitus yksityiselämälle sekä vähäinen kompetenssi ja unen riittämättömyys. (Rauramo 2008, 57.)

Yrityksen toimintatavoilla on selvä yhteys uupumukseen. Vaikka kiire on tärkein yksittäinen uupumusta lisäävä tekijä, uupumusta ei voi välttää toimettomuudella. Tähän viittaa se seikka, että yrityksissä, joissa kehittäminen on ollut jatkuvaa, uupuminen on ollut vähäisempää. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman yhteydessä havaittiin, että yli 10 % pientyöpaikkojen henkilöstöstä oli selvästi uupuneita. Seurantatutkimuksissa työuupumuksen määrän on todettu kasvaneen 1990-luvun puolivälin jälkeen. Työuupumuksen synnyssä keskeisiä tekijöitä ovat työntekijöiden suuri sitoutuminen työhön, rooliristiriidat ja sosiaalisen tuen puute. Tutkittaessa työuupumuksen yhteyksiä eri kuormitustekijöihin havaittiin, että erityisesti työyhteisön vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat ratkaisevassa asemassa. Kova kiire ja heikot vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä huonoon esimiehen tukeen ja rohkaisuun muodostavat selvän riskikokonaisuuden. Työpaikan koko näyttää vaikuttavan uupumisriskin suuruuteen. Mitä pienempi yritys sitä parempia ovat työtovereiden välit, esimiehen tuki, arvostus ja työilmapiiri. Samat tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen, vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Niinpä esimerkiksi henkilöstön monitaitoisuuden ja yhteistyötaitojen lisääminen sekä johdon esimiestaitojen kehittämisen on osoitettu lisäävän yritysten tuottavuutta ja kannattavuutta. (Ahonen 2002, 3-4.)

Otollisen tilanteen työhyvinvoinnin vähenemiselle luo saneeraustilanne, kun poislähteneiden tilalle ei oteta uusia työntekijöitä ja ihmisillä ei ole riittävästi voimavaroja hoitaa laajentuneita ja vaikeutuneita työtehtäviä. Usein joudutaan työskentelemään myös oman osaamisen äärirajoilla. Toinen selkeä tilanne on se, että vaikeutunut tehtävä johtaa siihen, että työn tavoitteet ja suorittajan voimavarat eivät ole tasapainossa. Näin ollen syntyy helposti ylikuormitusta ja lopulta uupumusta. (Koivisto 2001, 13.)

Hoitajien työtyytyväisyys vaihtelee yleisesti toimintasektoreittain ja tehtäväta-soittain (Ingersoll ym 2002). Sairaaloissa kuormittaviksi koetaan potilaiden moniongelmaisuus, vastuuntunteminen potilaista, työn ruumiillinen raskaus ja ajan

kuluminen toisarvoisiin tehtäviin sekä kiire. Organisaation johtamiseen ollaan tyytymättömämpiä kuin alalla yleensä ja tyytymättömiä ollaan päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön sekä työaikoihin (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomaala 2006, 95.)

Utraisen (2009) tekemän kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää hoitajien työhyvinvointiin liittyvän kaksi työhyvinvointia aikaansaavaa tekijää: hoitajien välinen yhteisöllisyys ja potilashoito. Myös työn organisointitavoilla näyttää olevan merkitystä. Hoitajien välisillä ihmissuhteilla ja erilaisilla yhteisöllisillä tekijöillä on suuri merkitys hoitajien työhyvinvoinnin edistäjänä. Potilashoito, erityisesti korkeatasoisesti tuotettuna, on hoitajalle työhyvinvointia tuottava tekijä. Potilaat sekä potilaskeskeinen hoitotyö merkitsevät hoitajille paljon. Työn organisointitavoista merkityksellisinä näyttäytyy työn ja kodin yhteen sovittaminen, tasapainoinen työtaakka, työn vaihtelevuus, autonomisuus, ammatillisuus ja ammatillinen kehittyminen sekä esimiehen tuki. (Utrainen 2009, 84–86.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi nähdään organisaation kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainona. Yksilötasolla se tarkoittaa henkilöstön, työyhteisön ja koko työpaikan hyvää toimintakykyä mukaan luettuna työviihtyvyys ja työtyytyväisyys.

### **3.2 Johtaminen työyhteisön muutostilanteissa**

Muutosten läpi vieminen ja kehittäminen edellyttävät vahvaa muutosjohtamista, henkilöstön luotsaamista eteenpäin muutosprosessin eri vaiheissa. Muutoksen johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta miksi jokainen prosessi on kuitenkin vaikea? Miksi tutkittu tieto ei jalkaudu arkipäivän todellisuuteen? Kuullaanko henkilökunnan näkökulmia ja sitoutuuko henkilökunta muutoksen läpiviemiseen?

Pontevan (2009, 71–72) mukaan organisaatiomuutos voidaan pelkistetyimmin määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Organisaatiomuutokseen liittyy paljon asioita, joita ei välttämättä alkuun osata edes liittää siihen. Organisaatioiden yhdistäminen (sulauttaminen tai fuusioituminen) on usein suu-

ri muutos ja herättää yleensä ihmisissä organisaation kaikilla tasoilla vahvoja tunteita.

Muutos ravistelee organisaatioissa valtasuhteita ja organisaatiokulttuuria ja on yksi johtamisen suurista haasteista. Muutostyö on aina kehittämistyötä ja se lähtee aina ihmisistä; jokainen työntekijä ja johtaja muuttuvat. Organisaatiokulttuurin huomioiminen on oleellista muutoksia läpivietäessä. Muutoksen läpivieminen on pitkä prosessi. Yleisten arvioiden mukaan kulttuurin muutos tapahtuu yleensä 2-10 vuodessa. On muistettava että pysyvää muutosta ei saavuteta, elleivät myös organisaation syvärakenteet muutu. Organisaatiokulttuuri katsotaan kuuluvan organisaation syvärakenteisiin. Yleensä suuren strategisen muutoksen läpivieminen vie yleensä 1-5 vuotta. Tällaisia muutoksia ovat myös kahden eri organisaation yhdentyminen. Muutoksessa on useita vaiheita: toimintakyvyttömyys, kieltäminen, masennus, vanhasta luopuminen, uusien asioiden testaaminen, ymmärrys, sisäistäminen. (Laaksonen ym. 2005, 43–48.) Muutosprosessia läpiviemään tarvitaan vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka kokoonpano on oikea, jäsenet luottavat toisiinsa ja jolla on yhteinen tavoite. Tässä tiimissä on oltava taitoa johtaa asioita ja ihmisiä. Asioiden johtamistaidot pitävät muutosprosessin kasassa ja ihmisten johtamistaidoilla luotsataan muutosta. (Kotter 1996, 45–51.)

Vuorinen (2008, 39–40) on tarkastellut väitöskirjassaan muutosjohtamisen käsitettä ja hän toteaa tekemänsä kirjallisuuskatsauksen perusteella, että johtamisen ilmiö on vaikeasti hahmotettavissa. Johtamisen perinteisen jaottelun mukaan management tarkoittaa asioiden johtamisen lisäksi myös johtamista yleensä. Leadership- käsite taas tarkoittaa ihmistenjohtamista sekä lisäksi johtamista ja johtajuutta. Nämä ovatkin laajoja ja sisällöltään yleisiä käsitteitä. Asia- ja vuorovaikutuksellisessa johtamisessa johtajan pyrkimyksenä on ylläpitää olemassa olevaa toimintaa ja mahdolliset muutokset kohdistuvat yksittäisiin prosesseihin sekä toimenpiteisiin. Ihmissuhde- ja muutosjohtamisessa, sekä osin myös voimistavassa ja karismaattisessa johtamisessa, muutoksen mahdollistaminen on proaktiivista organisaation toimintojen tarkastelua.



Muutosjohtamisessa pyritään saamaan aikaan muutosta suurissa ja organisaation toimintoja voimakkaasti muuttavissa asioissa. Ihmissuhde- ja muutosjohtamisessa tavoitteena on aktivoida työntekijöiden inhimilliset voimavarat käyttöön työssä ja nostaa kaikkien toiminnan ja moraalin tasoa. Toimintaa ohjaa sitoutuminen ja yhteinen hyvä. Johtajalla ja työntekijöillä on yhteiset toiminnan lopputulosta ohjaavat arvot ja työtä ohjaavat ihmisen sisäiset vaatimukset. Uudistuminen kyetään osoittamaan konkreettisina lopputuloksina eli visio kuvataan saavutettavina tavoitteina (Vuorinen 2008, 41.)

Nyholm (2008, 58) viittaa väitöskirjassaan Juutin, Burken ja Rannikon & Saarikosken esittämiin nykypäivän muutosmalleihin, jotka korostavat muutoksen toteuttamista prosessina. Muutoksen eteneminen peräkkäisten vaiheiden mukaan on usein käytännössä harhaa, koska todellisia organisaatiomuutoksia ei voida erotella toisiaan seuraaviksi vaiheiksi vaan ne limittyvät organisaation toiminnassa. Muutos ei ole koskaan rationaalinen sillä se nostaa esille yksilöiden erilaisia toiveita, tavoitteita ja odotuksia muutoksen suhteen. Näistä tekijöistä voi muodostua todellisia esteitä muutokselle. Tästä syystä muutoksen johtaminen prosessina nousee tärkeään asemaan. Nykypäivänä muutos ymmärretäänkin kompleksisena prosessina, jonka toteuttamisen kannalta tulee organisaatio huomioida kokonaisvaltaisesti (Nyholm 2008, 58–60.)

Muutokset haastavat työpaikan ihmissuhteet. Ne heittävät varjonsa sinnekin missä aiemmin on ollut sopusointuinen, luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde. Muutostilanteiden tullessa esille tarvittaisiin sitä, että jokainen työyhteisön jäsen ensinnä selvittäisi itselleen oman suhteensa muutokseen. Tällöin jokaisen olisi pohdittava oma suhteensa organisaatioon, johtoon, esimiehiin, työtovereihin, ammattiin, työn sisältöön ja perheeseen. Tämän jälkeen näitä pohdintoja olisi avattava yhteisesti ja keskusteltava avoimesti, miten eri ihmiset kokevat muutoksen. Kukaan ei halua hävitä muutostilanteessa. Kaikkien tulisi siis kokea voittavansa muutosten seurauksena. Muutoksen seurauksena syntyvä voiton tunteen ei tarvitse konkretisoitua entistä parempana palkkana tai parempana asemana vaan se voi olla ilmetä myös esim. parempana mahdollisuutena oppia jotain tai entistä parempia ihmissuhteita. (Juuti & Virtanen 2009, 147–148, Nummelin 2008, 17–18.)

Organisaatiomuutosprosessi jaotellaan usein neljään tai useampaan vaiheeseen. Nyholm esittää väitöskirjassaan kirjallisuuteen perustuvan yleisen kaavan tai synteesin muutosprosessista. Siihen kuuluvat seuraavat muutosprosessin vaiheet: tarve, tavoite, toteutus ja vakiinnutus. Tärkeimpinä ja haastavimpina voidaan pitää vaiheita tarpeiden määrittelystä toteutukseen (Nyholm 2008, 61–21.)

Suomessa on terveys- ja sosiaalialan organisaatioiden yhdistymistä tutkittu 1970-luvun lopulta lähtien. Taskinen (2005, 38–40) esittää väitöskirjassaan yhteenvedon suomalaisista yhdistämistutkimuksista. Yhteenvedon perusteella Taskinen toteaa tiivistäen seuraavat päätelmät. Yhdistämisprosessin alkuvaiheessa henkilöstö on pelännyt ja myös kokenut arvovaltakiistoja ja vallan menettämistä ja kokenut muutoksen aiheuttamaa ahdistusta. Muiksi haitoiksi henkilöstö on kokenut vastuualueensa hämärtyämisen ja työtehtäviensä monimutkaistumisen sekä ammattiryhmien väliset ristiriidat ja kiistat. Lisäksi on koettu uhkana uuden organisaation suuruus ja byrokraattisuus. Sairaaloiden yhdistämisestä on tutkittu vähän. Näissä tutkimuksissa esille nousivat riittämätön tiedottaminen, heikko tiedonkulku ja kiireen ja työpaineen lisääntyminen yhdistämisen seurauksena.

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja tekevät, merkitsee. Pahinta mitä muutostilanteessa voidaan tehdä, on olla viestimättä. Silloinkin kun esimies ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on parasta olla avoin. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi. Se luo pohjaa uskottavuudelle. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Muutoksen onnistumista arvioitaessa vaikuttaa se, missä vaiheessa muutostyötä arviointia tehdään. Alkuvaiheessa vaikutukset voivat näyttää jopa kielteisiltä, mutta pitkällä aikavälillä etuja ja hyötyjä voi ilmetä. Jos organisaatio muutoksen onnistumisen kriteerinä pidetään uuden yhtenäisen ja toimivan kulttuurin syntyä, voi sen saavuttaminen viedä jopa viidestä seitsemään vuoteen (Taskinen 2005, 42–43.)

Juha Antilan (2006) tutkimuksessa työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä on tutkittu niitä asioita, jotka työntekijät kokevat vaikuttavan työn mielekkyyteen. Analyysin kohteena ovat sekä julkisen että yksityissektorin palkansaajat. Antilan tutkimus osoittaa sen, että jos työn sisältö ja sen tekemisen edellytykset ovat keskenään ristiriidassa se aiheuttaa kyynisyyttä tehden arjen raskaaksi. Työn mielekkyyteen näyttäisi suurimmat vaikutukset olevan johtamiskäytännöillä ja työpaikan toimintatavoilla. Positiivinen palaute, avoimuus ja ylipäättään ihmisten huomioon ottaminen koetaan lisäävän työnteon mielekkyyttä. Yleisesti ottaen palkansaajat odottavat esimiehiltään enemmän palautetta, avoimuutta, työntekijöiden ideoiden kuuntelemista ja yleistä parempaa sosiaalisen tilan astimista. Yleensä työntekijät kokevat mielekkääksi sen, että työssä olisi joku ”oma juttu”. Näin työntekijät voisivat toteuttaa itseään ja omia ajatuksiaan, kokien työn ”omistajuutta”. Työ saa olla raskastakin, kun perusasiat ovat kunnossa. Tällöin työ koetaan mielekkääksi ja työn tekeminen sujuu. (Antila 2006, 5-6.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tiedonantajat

Tutkimukseen osallistuvat kahden terveystalon organisaation leikkaussalien henkilökunta sekä kirurgisen potilaan hoitoon osallistuvan vuodeosaston henkilökunta. Molemmat organisaatiot luokitellaan pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi ja ne toimivat yksityisenä terveystalouden tuottajana. Tutkimuksessa käytetään yrityksistä nimiä Yritys A ja Yritys B. Vuonna 2005 tehtyjen yrityskauppojen myötä organisaatioiden leikkaustoiminnot olivat yhdistymässä ja toiminnot olivat siirtymässä kokonaan uusiin tiloihin. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat ihmiset nähdään kokonaisvaltaisesti ajattelevina ja tuntevina henkilöinä. Heillä on vankka tuntemus kirurgisen potilaan hoidosta, joten jokainen tutkimukseen osallistuva kertoo näkemyksistään omalta osaltaan asiantuntijana. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka selvittää laajalajaisesti kahdessa yrityksessä työskentelevien ihmisten näkemyksiä yhteisestä tulevaisuudesta uudessa yksikössä. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten tällaisen todellisen elämän kuvaamiseen jossa pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 154–155.)

Koska kysymyksessä on suosituksen laatiminen pohjautuen työyhteisön tarpeisiin ja kehittämiseen, on tärkeää, että tutkimukseen osallistuu mahdollisimman suuri määrä henkilökuntaa. Yhteensä henkilökuntaa Yritys A:n leikkaustoiminnot palvelulinjalla oli ennen yhdistymistä 55, joista lääkäreitä on viisi (5), osastonsihteerijä kolme (3), fysioterapeutteja kaksi (2), välinehuoltajia kolme (3) perushoitajia seitsemän (7) sekä sairaanhoitajia kolmekymmentäviisi (35). Yrityskauppojen myötä tähän henkilökuntaan oli liittymässä vuoden 2008 aikana myös Yritys B:n henkilökunta. Arvioitiin, että yrityskaupan myötä henkilökuntaa siirtyisi noin 12 henkilöä. Tutkimukseen osallistuivat Yritys A:n sairaalayksikössä organisaation kaikki tasot sekä Yritys B:n hoitajat ja osastonhoitaja. Yhteensä henkilökuntaa näissä organisaatioissa oli 67.

## 4.2 Eläytymismenetelmä aineiston keruumenetelmänä

Eläytymismenetelmällä tarkoitetaan pienimuotoisten tarinoiden kirjoittamista tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Vastaajalle annetaan lyhyt orientaatio (kehyskertomus), jonka antamien mielikuvien mukaan vastaajat kirjoittavat pienen kertomuksen. Vastaajat kuvittelevat kehyskertomuksen tilannetta eteenpäin tai kuvittelevat mitä on tapahtunut että kehyskertomuksen tilanteeseen on tultu. Kehyskertomuksia tulisi olla vähintään kaksi, jolloin tarinan yhtä kohtaa muuttamalla saadaan kertomuksesta erilaisia variaatioita ja voidaan tutkia näiden vaikutusta vastauksiin. Variointi erottaa eläytymismenetelmän monista muista tiedonhankinta tavoista ja korostaa sen erityistä luonnetta. Eläytymismenetelmä aineiston kannalta onkin suuri merkitys kehyskertomuksen onnistumisella, eikä tutkittavasta näkökulmasta hyvän kehyskertomuksen laadinta ole aina niin helppoa. (Eskola ym. 1998, 111–117.)

Eläytymismenetelmä tukee kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä ja vastaajan arvostamista ammattilaisena. Tämä menetelmä on luotu tutkimukseen liittyvien eettisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tutkittavien ihmisarvon kunnioittamiseksi. Tavoitteena ei ole ollut pelkästään tutkijan aseman parantaminen vaan samalla on myös huomioitu tutkittavan asemaa. (Aaltola & Valli 2001, 69–70.)

Eläytymismenetelmä ei kerro tarkkaa faktatietoa siitä miten asiat ovat vaan ennemminkin miten asiat voisivat olla. Tämä on yksi syy minkä vuoksi tutkija päätyi valitsemaan tämän menetelmän tutkimukseen. Tällä menetelmällä saadaan käsitys siitä miten henkilökunta kokee, että asiat voisivat olla uuden yksikön valmistuessa. Etsimällä näistä kertomuksista kriittiset pisteet, voidaan suunnitelmallisella toiminnalla asioihin vielä vaikuttaa. Eläytymismenetelmä sopii myös hyvin tähän tutkimukseen aineiston keruumenetelmänä siksi, että tutkittavan asian luonteenvuoksi on helpointa kerätä aineisto yhteisessä kehityspäivässä tai tapaamisessa ja luoda näin tunne, että henkilöstöä on kuunneltu. Aineiston kerääminen voi myös virittää keskustelua yhteisestä tulevaisuudesta. Eläytymismenetelmäaineiston ei tarvitse olla kovinkaan suuri, jotta saturaatio saavutettaisiin. On odotettavissa, että 15–20 vastausta kehyskertomusta kohden tuo jo näkyviin vastausten peruslogiikan. (Eskola ym. 1998, 111–117.)

Tämä menetelmä ei tarjoa valmiita ratkaisuja vaan pakottaa tutkijan aktiiviseen työhön. Aineistojen avulla tutkija voi löytää aivan uusia näkökulmia koska vastaajat voivat tuottaa vapaasti käsityksensä tutkittavasta asiasta.

Kehyskertomusten sisältö mietittiin yhdessä esimiesten kanssa. Ne haluttiin muotoilla siten, että saataisiin mahdollisimman paljon tietoon asioita, joita henkilöstö näkee joko mahdollistavana tekijänä tai uhkakuvana liittyen tulevaan muutokseen. Päädyttiin kolmeen kehyskertomukseen, jotka kirjoitin itse. Kehyskertomus 1 ja Kehyskertomus 2 olivat toistensa vastakohtia eli kuvattiin sama lähtötilanne ja toinen kertomus johti onnistuneeseen lopputulokseen ja toinen epäonnistumisen tunteeseen. Näillä kertomuksilla haluttiin nähdä mitä asioita henkilökunta kuvailee onnistuneen päivän mahdollistajana ja epäonnistuneen päivän aikaansaajana. Kolmas kertomus oli tarina, jossa henkilökunta kertoi vieraille uudesta sairaalasta. Tällä tarinalla haluttiin kuulla ihmisten mielikuvia siitä, mitä uusi sairaala toisi tullessaan. Tarinan vieraat olivat ulkomaalaisia, joten ajatuksena oli, että heille voi hyvin laajasti ja vapaasti kertoa omasta työstään, työyhteisöstä ja uudesta yksiköstä.

### **4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi**

#### **4.3.1 Aineiston kerääminen**

Aineiston keräämisen aloitin 9.6.2006 eli noin puolitoista vuotta ennen oletettua yhdistymistä. Tutkimusaineiston keruuvaiheen käynnistyessä tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat siirtymässä kesälomalle ja takana oli työntäyteinen talvi. Aineisto kerättiin käyttäen eläytymismenetelmää ja kolmea eri kehyskertomusta (Liite 1). Aineiston kerääminen tapahtui kolmessa eri tilaisuudessa. Ensimmäinen tilaisuus oli yritys A:n leikkaussalien, heräämön, välinehuollon ja ajanvaraushenkilöille tarkoitettu tilaisuus 9.6.2006. Tämä kyseinen päivä oli yrityksen henkilökunnan koulutus/virkistyspäivä. Tässä tilaisuudessa henkilöitä oli paikalla 27 (lääkäreitä, sairaanhoitajia, lähihoitaja, osastonsihteerejä, palvelupäällikkö). Aikaa materiaalin keräämiseen oli varattu noin 1 ½ tuntia ja kehyskertomuksia oli kolme. Aikaa varattiin n. 20 minuuttia kehyskertomusta kohden.

Toinen tilaisuus oli yritys A:n kirurgisen vuodeosaston henkilökunnalle tarkoitettu tilaisuus. Tilaisuus pidettiin 14.6.2006 ja tämä oli myös yrityksen henkilökunnan koulutus/virkistyspäivän yhteydessä. Tähän tilaisuuteen osallistui sairaanhoitajia, perushoitajia, fysioterapeutti ja osastonsihteeri. Yhteensä henkilöitä oli 7 ja aikaa aineiston keräämiseen oli varattu saman verran kuin ensimmäisessä tilaisuudessa.

Kolmas tilaisuus oli yritys B:n henkilöstölle järjestetty tapaaminen 4.8.2006. Aikaa aineiston keräämiseen oli varattu saman verran kuin ensimmäiseen ja toiseen aineiston keräämiseen. Tilaisuus oli ensimmäinen tapaaminen, jossa käsiteltiin yhteisesti yhdistymistä. Henkilöstö sai saman infon kuin kahdessa aikaisemmassa tilaisuudessa. Sen lisäksi he saivat kehyskertomukset itselleen ja palautus päiväksi sovittiin 18.8.2006. Jätin osastolle kirjekuoren, johon henkilökunta palautti kehyskertomukset omissa suljetuissa kirjekuorissa. 11 henkilöä oli kirjoittanut tarinan kaikkiin kolmeen kehyskertomukseen. Tarinoita kirjoitettiin yhteensä 45 kustakin kehyskertomuksesta.

#### **4.3.2 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Eläytymismenetelmänaineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Eläytymismenetelmänaineiston monipuolisuus ja rikkaus piilee juuri näissä monissa lukutavoissa. Aineistoon voi halutessaan palata yhä uudelleen ja vaihtaa lukutapaa. Tarinoista pyritään löytämään samanlaisuudet, erilaisuudet ja poikkeavuudet ja nämä tuovat kiinnostavuutta analyysissa. Aineiston ydin saadaan selville vasta kehyskertomusten vertailussa. Tällä vertailulla pyritään tutkittavan ilmiön logiikan selvittämiseen ja loogisen ajattelun testaamiseen. (Eskola ym. 1998, 111–117.)

Sisällön analyysi sopii täysin strukturoimattomaankin aineiston analyysiin. Tällä analysointitavalla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tämän jälkeen tutkijan tehtävänä on tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä aineiston perusteella. Monia sisällön analyysillä tehtyjä

tutkimuksia kritisoidaankin keskeneräisyydestä. Näissä tutkimuksissa tutkija esittää järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. Laadullisen aineiston sisällön analyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineiston analyysistä puhuttaessa voidaan käyttää ilmauksia aineistolähtöinen (eli induktiivinen) ja teorialähtöinen (eli deduktiivinen) lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Koodaaminen voi tapahtua esimerkiksi ominaisuuksien tai käsitysten mukaan. Tällaisia voivat olla sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Tässä tutkimuksessa alkukoodaaminen tapahtui perustuen yksittäiseen sanaan tai lauseen osaan. Lopuksi jokainen muodostunut ryhmä nimetään uudestaan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tässä tutkimuksessa sisältöä kuvaavia käsitteitä syntyi kymmenen jotka tiivistyivät neljäksi yläkategoriaksi. Tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jonka avulla ymmärretään paremmin tutkittavan ilmiön merkitystä. Laadullisen tutkimuksen analyysiä tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–145, Tuomi & Sarajärvi. 2003, 105–110, Vilkkä 2005, 139–140.) Aineiston analysoinnissa ei ole olemassa mitään oikotietä, jolla saisi työstettyä hyvän analyysin helpolla. Tutkijan on itse työstettävä aineistosta tulkintansa. (Aaltola ym. 2001, 134, Tuomi ym. 2003, 110–114.)

Aineiston analysoinnin aloitin kehyskertomusten lukemisella ja niiden sisältöön perehtymällä. Kertomukset numeroin siten, että niistä pystyy tarvittaessa selvittämään mistä tilaisuudesta aineisto on saatu. Kertomukset kasasin samaa kertomusta käsitteleviin nippuihin. Näin sain kolme eri kertomusnippua. Tämän jälkeen ryhdyin lukemaan kertomuksia uudelleen alleviivaten kertomuksista merkityksellisiä ilmaisuja. Lukemisen ja alleviivaamisen jälkeen kirjoitin listaa ilmaisuista, joita kertomuksissa esiintyi. Listoja syntyi kolmenlaisia: Onnistui -lista, Epäonnistui -lista ja Vieraille kerrottiin -lista. Listat nimettiin kehyskertomusten mukaan. Listat olivat käsinkirjoitettuna A4-paperille siten, että tekstiä oli kahdessa sarakkeessa molemmille puolille paperia. Onnistui ja Epäonnistui -listoille kertyi eniten asioita. Onnistui-lista käsitti yhdeksän (9) A4-paperiarkkia käsien kirjoitettuna ja Epäonnistui -lista käsitti seitsemän (7) A4-paperiarkkia.



Vieraille kerrottiin – listalle kertyi ilmaisia kolmen (3) A4-paperiarkin verran. (Liite 2). Alla on kuvattu esimerkki jokaiselta listalta:

*”tauolla oli tuoreet pomon tarjoamat pullat, sitouduimme kaikki työhön, esimies kannusti, esimies oli ajantasalla, ei hosuttu ja kukaan ei lintsannut, oli mukava tehdä työtä yhdessä, tiedonkulku pelasi hyvin, oma hyvä mieli, ” (Onnistui-lista).*

*”kiireessä asioita unohdettiin, aamusta saakka informaatio ei kulkenut, esimies ei kuunnellut, ei selvää vastuun kantajaa, työn määrään ei pysty vaikuttamaan, ei pidetä kiinni sovitusta, osa tekee mitä haluaa, työn ilo puuttui, yksi pessimisti vei muiden voimat” (Epäonnistui-lista).*

*”paperityöt vähentyneet, informaatio kulkee paremmin, työt keskitetty ja organisoitu paremmin, potilasturvallisuus lisääntynyt, hoitohenkilökunnan hyvinvointi on otettu huomioon uusissa tiloissa, tiedonkulku parantunut, koulutuksen määrä on lisääntynyt runsaasti.” (Vieraille kerrottiin -lista)*

Ensimmäisten listojen kirjoittamisen jälkeen perehdyin listoihin etsien samankaltaisuuksia tai eroavaisuutta. Hyvin pian pystyin huomaamaan, että onnistui- ja epäonnistui – listassa, oli samaa asiaa kuvaavia ilmaisia. Tarkastelussa kävi ilmi myös, että samoja asioita löytyi Vieraille kerrottiin -listasta. Listoihin perehtymisen ja usean lukukerran jälkeen ryhmittelin samaa asiaa kuvaavia ilmaisia muodostaen kokonaisuuksia. Kokonaisuuksille annettiin sisältöä kuvaava nimi. Tämän jälkeen kirjoitin uudet listat jotka nimesin siten, että ne kuvasivat kokonaisuutta. Kokonaisuuksia syntyi kymmenen (10) joita ovat: vuorovaikutus, tiedottaminen, osaaminen, töiden organisointi, visiointi, kannustaminen/motivointi, esimiehen rooli, työilmapiiri, oman elämän vaikutus sekä pelisäännöt /arvot. Listat tehtiin samalla tavalla käsin kirjoittaen A4-paperiarkille. Näiden listojen kirjoittamisen jälkeen minulla oli 9 kirjoitettua A4-paperiarkkia. (esimerkki Liite 3)

*”tauolla oli tuoreet pomon tarjoamat pullat (→ kannustaminen / motivointi), sitouduimme kaikki työhön (→ työilmapiiri), esimies kannusti (→ esimiehen rooli), esimies oli ajantasalla (→ esimiehen rooli), ei hosuttu ja kukaan ei lintsannut(→ pelisäännöt/arvot), oli mukava tehdä työtä yhdessä (→ työilmapiiri), tiedonkulku pelasi hyvin (→ tiedottaminen), oma hyvä mieli(→ oman elämän vaikutus) ” esimerkki onnistui listan ryhmittelystä.*

Tauon jälkeen otin aineiston ja listaukset uudelleen käsiteltäväksi ja ryhdyin luokittelemaan aineistosta nousseita asioita suuremmiksi kokonaisuuksiksi (ylä-kategoriat). Tutkittavasta ilmiöstä minulle hahmottui selvästi viestintään liittyvät asiat sekä työyhteisön voimavaroihin liittyviä asioita. Kun tarkastelin aineistoa lähemmin, pystyin erottamaan myös henkilökohtaisiin voimavaroihin liittyviä asioita sekä strategista suunnittelua koskettavia asioita. Aineiston pohjalta muodostui neljä kokonaisuutta, jotka ovat: viestintä, henkilökohtaiset voimavarat, työyhteisön voimavarat ja strateginen suunnittelu. Nämä kokonaisuudet näyttävät nousevan keskeisinä asioina henkilöstön näkökulmasta katsottuna muutostilanteessa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

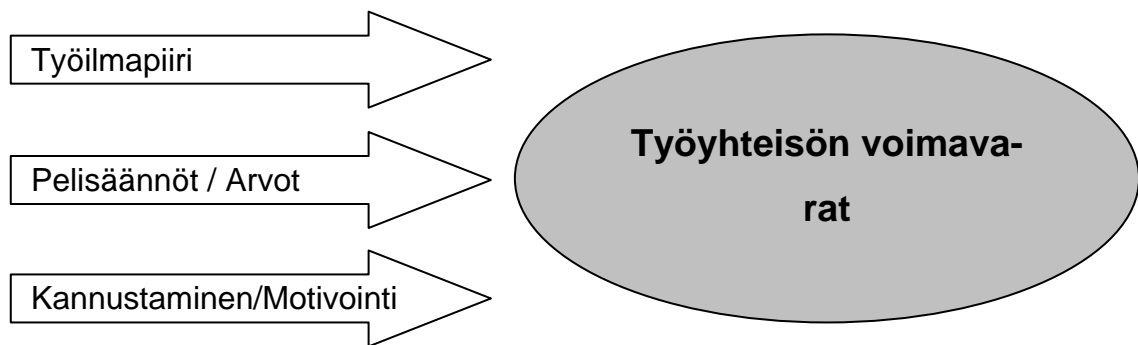
*tauolla oli tuoreet pomon tarjoamat pullat (→ kannustaminen / motivointi → työyhteisön voimavarat)*  
*sitouduimme kaikki työhön (→ työilmapiiri → työyhteisön voimavarat)*  
*esimies kannusti (→ esimiehen rooli → strateginen suunnittelu)*  
*esimies oli ajantasalla (→ esimiehen rooli → strateginen suunnittelu)*  
*ei hosuttu ja kukaan ei lintsannut (→ pelisäännöt / arvot → työyhteisön voimavarat)*  
*oli mukava tehdä työtä yhdessä (→ työilmapiiri → työyhteisön voimavarat)*  
*tiedonkulku pelasi hyvin (→ tiedottaminen → viestintä)*  
*oma hyvä mieli (→ oman elämän vaikutus → henkilökohtaiset voimavarat)*

Aineistolähtöisen analyysin jälkeen luin tarinoita vielä uudelleen. Luin aina saman kehyskertomuksen tarinoita yhdellä kertaa. Muodostin näin käsitystä mitä asioita henkilökunta kuvaili onnistuneen päivän mahdollistajana ja epäonnistuneen päivään vaikuttajana. Luin tarinoita, jossa vieraille kerrottiin uudesta sairaalasta ja uudesta yksiköstä. Tällä tavalla pyrin saamaan esille kehyskertomusten mahdollistaman vaihtoehtojen etsinnän ja mahdollista lisäselvennystä aineiston analyysiin. Tyypilliset tarinat kehyskertomuksista ja yhteenvetoa tarinoista on esitetty tutkimuksen tuloksissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TARKASTELU

### 5.1 Työyhteisön voimavarat

Työyhteisö voi olla joko pieni muutaman henkilön työporukka, tai suuri kymmenien ihmisten muodostama työpaikka. Oleellista on, että työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet ja taito tehdä työtä. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille asioita, jotka kuvaavat työyhteisön voimavaroja. Työyhteisön voimavaroihin vaikuttavat työilmapiiri, pelisäännöt, arvot sekä kannustaminen ja motivointi (Kuvio 1).



KUVIO 1. Työyhteisön voimavarat

Tutkimusaineistosta nousi keskeisenä asiana työilmapiirin merkitys työhyvinvoinnin ja muutostilanteen läpiviemisen näkökulmasta. Lähes jokaisessa kertomuksessa oli jollakin tavalla mainittuna työilmapiiri ja sen vaikutus arjen sujumisen kannalta. Erityisesti huumorin merkitys työn sujumisen kannalta korostui ja epäonnistuneissa päivissä mainittiin ”tekemisen meaningin” puuttumista. Koettiin myös niin, että huonosti sujunut päivä nosti esille pinnan alla olevia käsittelemättömiä asioita.

*”Kireä työilmapiiri vahvisti negatiivista asennetta työpäivän mittaan, työn ilo oli hakemisessa eikä huumoriakaan osattu hyödyntää tiukassa tilanteessa.” (kehyskertomus 3, toinen tilaisuus, kertomus 12)*

*”Työkavereiden kanssa juteltiin kotiin lähtiessä, miten positiivisellakin asenteella saa katastrofaalisen päivän pelastettua.” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 4)*

*”Tärkein asia mikä teki päivästä hyvän oli meidän kaikkien asenne; positiivisuus ja se että me puhallimme samaan suuntaan.” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 8)*

*”Huonosti sujunut päivä nosti myös esiin pinnan alla olevia asioita jotka koetaan epäkohdiksi työyhteisössä. Asioita joita ei ole koskaan käsitelty loppuun. Nämä yhdistettynä hankalaan päivään vain huononsivat työtöhokkuutta päivän osalta.” (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 15)*

Huumori on tärkeä aines työtoverien välisessä kanssakäymisessä ja sosiaalisten taitojen kehittymisessä. Huumorilla voidaan välttää ja ehkäistä vaikeita tai uhkaavia tilanteita (Siitonen ym. 2002, 32). Silloin, kun huumorin lähtökohtana on lämmin empatia ja ymmärrys, kunnioitus toisen persoonaa kohtaan, huumori voi auttaa vuorovaikutustilanteessa. Jos huumoriin sekoittuu sarkasmia tai ironiaa, se vaikeuttaa vuorovaikutusta ja silloin huumori loukkaa ja haavoittaa (Kaski 2005, 179).

Vesa (2009) tutki väitöskirjassaan hyvää oloa edistävää huumoria työpaikalla. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että ilmapiiri ja huumori kulkevat käsi kädessä. Työyhteisössä jossa käytetään eettisesti sopivaa tilannekomiikkaa, mustaa huumoria tai ei-spontaania huumoria, saavat hoitajat tehdä työnsä rauhassa persoonallisesti. Tällöin ei tarvitse jännittää joko työhön tai kolleegaan liittyviä tekijöitä. Ilmapiirin on rento hyväntahtoista huumoria käyttäen ja ihmisten kesken vallitsee keskinäinen luottamus ja avoimuus vuorovaikutuksessa. Edellä mainitut tekijät edistävät työhyvinvointia ja työyhteisön huumorista ja ilmapiiristä voidaankin päätellä ainakin osittain miten hoitajat siellä jaksavat. (Vesa 2009, 120–121.)

Nakari (2003, 39) esittää väitöskirjassaan tiivistetyn määritelmän ilmapiirille. Hänen mukaansa ilmapiiri on moniulotteinen, mutta siinä tiivistyy joukko organisaation rakenteita, toimintaa ja psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia. Ilmapiiri syntyy ja muuttuu vuorovaikutuksessa ja se

perustuu yksilöiden ympäristöään koskeviin subjektiivisiin havaintoihin. Ilmapiiriä muodostavat havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen sekä ilmapiirillä on yhteys tulosuuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen ja –suoritukseen. Lisäksi se heijastaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja. Forssin (2004, 10) mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri helpottaa työn tekemistä ja työpaineita, toisaalta huono ilmapiiri työpaikalla on kuormituksen lähde. Organisaation hyvä ilmapiiri ja esimiehen hyvä johtamistyyli perustuvat yrityksen yhteisiin arvoihin, joista keskeisiä ovat avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Näille arvoille rakentuu hyvälle yhteistyölle perustuva työyhteisön kulttuuri.

Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen aiheutti myös ongelmia päivän kuluksa. Koettiin, että kiireessä ei pidetä kiinni sovituista asioista. Lisäksi koettiin, että osa henkilökuntaa hoitaa sovitut asiat tunnollisemmin kuin toiset. Työyhteisössä koettiin, että oli asioita, jotka eivät kuuluneet kenellekään ja tunnolliset työntekijät tekevät ne vaikka ylityönä. Myös työyhteisön arvot nousivat esille ja arvojen katoamisesta oltiin huolissaan. Nämä nousivat esille lähinnä työkavereiden kohentelemisena tai potilaan hoidon jatkuvuuden vaarantumisena tai potilasturvallisuuden huonontumisena. Riittämättömyyden tunne painoi kotiin lähtiessä; pohdittiin saivatko potilaat hyvää ja turvallista hoitoa.

*”Hankalaa päivässä oli se, että kun on kiire ja hommat pitäisi sujua joustavasti niin tavarat ovat ns. väärissä paikoissa että menee kallista aikaa hukkaan tavaroiden etsimiseen ja työkaverin hoputtamiseen. Ja tänäänkin: ne, jotka eivät ota vastuuta kaikista omista töistä raatailevat sitten keskenään ja selän takana puhuvat rumasti niistä, jotka tekevät töissä töitä! Se on oikeastaan (toisista paha puhuminen) onkin ainoa asia joka tulee kotiin mukaan työpäivän päätteeksi ja pilaa koko päivän.” (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 14)*

*”Päivä alkoi huonosti kun joku oli jättänyt hommansa tekemättä. Saliin kaapit ja varasto oli huonosti täytetty ja potilasta hoidettaessa ei ollut tavaraa käden ulottuvilla. Henkilökunta vajeen takia pot. turvallisuus vaarallistui ja aiheutti stressi tilanteen.” (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 4)*

*”Uuden yhteen puhaltavan henkilökunnan myötä toimintatavat ovat parantuneet ja olemme saaneet ajanmukaista teknologiaa. Sitä myötä työn sujuvuus on lisääntynyt, mielekkyys parantunut ja hoidon taso noussut.” (kehyskertomus 2, kolmas tilaisuus, kertomus 2)*

*”Työssäjaksaminen on parantunut, koska tilat ovat asianmukaiset ja uuden yksikön myötä henkilökuntaa on riittävästi. Lisäksi teknologia helpottaa ja nopeuttaa työni tekemistä ja on myös potilaalle turvallisempaa ja joustavampaa.” (kehyskertomus 2, kolmas tilaisuus, kertomus 3)*

Pitkäsen (2006, 98, 135) mukaan yhteisten jaettavien arvojen puute ilmenee turvattomuuden tunteena, muutoksen vastustamisena, jolloin ilmapiiristä puuttuu avoimuus, rehtiys, ystävällisyys, ennakkoluulottomuus sekä innovatiivisuus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pelisääntökeskustelu on luonnollinen jatko arvokeskustelulle. Tällöin ydinaiheena ovat vastuut ja valtuudet.

Potilailta ja työkavereilta saatu positiivinen palaute tai kiitos kannusti toimimaan ja tekemään työnsä hyvin. Olikin näin, että kannustimena toimi suullinen positiivinen palaute ja motivoivana asiana koettiin esimiehen tarjoamat pullat, rahallinen bonus tai pitkäksi venynyt päivä, joka korvattiin vapaalla. Esimieheltä odotettiin sitä, että hän kävisi kahvilla ja juttelemassa henkilökunnan kanssa.

*”Positiivinen palaute ja kiitos potilailta jotka näkevät minkälaisen työpaineen alla toimittiin ja silti j jaksettiin hymyillä ja huomioida potilas kokonaisvaltaisesti. Se auttoi että työpäivä onnistui” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 25)*

*”Ja ne pomon tarjoamat pullat saadaan huomenna aamulla aamuraportilla. Kohteliasta kiittää sillä tavoin todella työteliäästä päivästä!!” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 20)*

*”Yks firma tarjosi pullat ja kahavit ryypiskeltiin hyvässä hengessä porukalla kahvihuoneessa. Aikaa siihen ei juuri ollut mutta kuitenkin. Lämmitti se mieltä.” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 22)*

*”kylläpä motivoi, kun pomo tuli ja kertoi että tästä rutistuksesta saadaan ylimääräinen rahallinen korvaus”. (kehyskertomus 1, kolmas tilaisuus kertomus 1)*

Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat ja yhdistyvät tapahtuu monenlaisia muutoksia. Tällöin opetellaan toisten tapaa ja kieltä puhua asioista. Organisaatiot, jotka yhdistyvät tuovat mukanaan oman kulttuurin ja toimintatapansa. Organisaatioiden yhdistämisen tavoitteet edellyttävät yhteistä organisaatiokulttuuria. Sitä tar-

vitaan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä. (Valpola 2004, 21.)

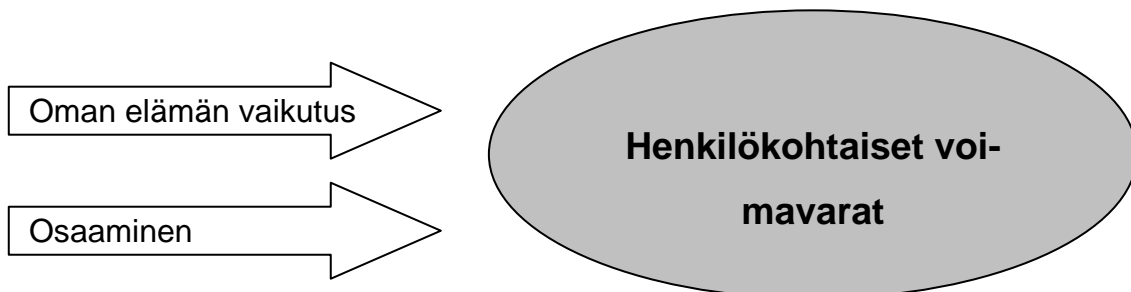
Pelkistäen voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri jakautuu kahteen osaan, näkyvään ja näkymättömään. Osa kulttuurista on näkyvää, rationaalista, tiedostettua ja tietoista. Se perustuu kirjattuihin tai ääneen lausuttuihin toteamuksiin ja sen perusteella voidaan tehdä melko yksiselitteisiä havaintoja. Toinen osa organisaatiokulttuurista on hankalampi tunnistaa ja ymmärtää. Se on näkymätöntä ja siihen vaikuttavat asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, perusoletukset, tunteet, tarinat, hiljainen tieto ja esimerkiksi vuorovaikutussuhteet. Tunnepuolen vaikutusta pidetään ratkaisevan tärkeänä organisaation toimintaan. Asennetasolla ratkaistaan lähtekö henkilöstö matkaan johdon tärkeänä pitämään uudistukseen. Arvokeskustelun ideana on tunnistaa omat ohjaavat arvot ja tehdä ne näkyväksi. Organisaatio on sitä terveempi mitä läpinäkyvämpi se on kaikilta osiltaan. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94–95.)

Juuti (2007) käsittelee teoksessaan positiivisten tunteiden ja asenteiden merkitystä organisaation loistossa. Tämän mukaan viimeaikaiset positiivisen psykologian tutkimukset (Kinnunen, Feldt, Mauno 2005) ovat pyrkinneet löytämään tieteellisiä todisteita onnellisuuden ja myönteisen kommunikaation yhteydestä kukoistukseen kaikissa vuorovaikutussuhteissamme. Näiden tutkimusten perusteella voidaan perustellusti olettaa, että oli sitten kyse yksilön, tiimin tai koko organisaation tilanteesta, positiivisen kommunikaation taso korreloi yksikön loistoon ja sitä myötä myös organisaation menestymiseen. Näissä tutkimuksissa pystyttiin myös osoittamaan, että positiivisten tunteiden avulla on mahdollista synnyttää inhimillisiä voimavaroja, jotka ovat pitkävaikutteisia ja avuksi vaikeiden aikojen kohdatessa. Näin ollen lisäämällä positiivisia tunteita (myötätuntoa, optimismia, iloa, onnellisuutta) organisaatiossa, pystytään tuottamaan positiivista käyttäytymistä (muiden auttaminen, totuudenmukaisuus, pyyteettömyys, arvostus, luottamus) organisaatiossa, joka mahdollistaa positiivisen kierteen syntymisen. (Juuti 2007, 116–119.)

Stenvall ym. tutkivat kuntafuusiota henkilöstön näkökulmasta. Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisön näkökulmasta muutoksen onnistumiseen näyttävät vaikuttavan erityisesti henkilöstön positiiviset kokemukset riittävästä osallistumismahdollisuuksista, ongelmien ja onnistumisten avoimesta käsittelystä, tiedon kattavuudesta ja sen hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä sekä työntekijöiden yksilöllisestä huomioinnista muutoksen aikana. (Stenvall, Syväjärvi & Vakka 2008, 97.)

## 5.2 Henkilökohtaiset voimavarat

Kvistin (2004) mukaan henkilökohtaiset voimavarat ja työyhteisö ovat keskeisiä hoidon laadun edistäjiä tai estäjiä. Työelämä ja yksityiselämä ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa ja ne tukevat toisiaan. Lisäksi omat henkilökohtaiset voimavarat edistävät hoidon laatua (Kvist 2004, 163.) Henkilökohtaiset voimavarat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa. Henkilökohtaiset voimavarat muutostilanteessa muodostuivat oman elämän vaikutuksesta sekä osaamisesta (Kuvio 2).



*KUVIO 2. Henkilökohtaiset voimavarat*

Tutkimusaineistossa nousi esille oman elämän vaikutus työelämään. Kertomuksissa ilmeni, että jos oma päivä oli alkanut huonosti tai omassa elämässä oli isoja kriisejä ja mieliala matalalla, niin se vaikutti päivän kulkuun töissä. Lisäksi koettiin myös niin, että työ aiheutti kiirettä ja stressiä omien asioiden kanssa. Koettiin, että oli vaikeaa suunnitella omaa elämää ja harrastuksia, kun ei tiedetty varmasti työpäivän sujumista ja yllättäviä venymisiä työpäivään.



*”Olin nukkunut hyvin edellisenä yön. Lapsi ei valvottanut. Työpaikalle saavuttuani sain auton hyvin parkkeerattua. Oli hyvä aloittaa työpäivä. (kertomus 1, toinen tilaisuus, tarina 5)*

*”Työpäivä venyi ylipitkäksi ja tänään en olisi voinut yksityisasiointeni vuoksi olla yhtään ylitöissä. Jouduin perumaan menoni ja se suututti.” (kehyskertomus 3, kolmas tilaisuus, tarina 2)*

*”Ainainen venyminen työvuorojen suhteen raivostuttaa. Omaa elämää ei voi olla työvuorojen epäsäännöllisyyden vuoksi laisinkaan. Sosiaalinen elämä kärsii.” (kehyskertomus 3, kolmas tilaisuus, kertomus 5)*

Koski (2006, 56–57) toteaa tutkimuksessaan, että osastonhoitajat olivat kokeneet organisaatiomuutostilanteessa tärkeänä henkilöstöstä huolehtimisen. Käytännössä tämä tarkoitti työvuorosuunnittelua elämäntilanteen mukaan. Kun he olivat työvuorosuunnittelulla mahdollistaneet henkilökunnan harrastuksia ja perhe-elämän toiveita, henkilöstö jaksoi paremmin keskittyä työntekoon ja turhat sairauslomat olivat jääneet pois.

Joustavat työaikajärjestelyt liittyvät työajan hallintaan, vähentävät työperäistä stressiä ja vaikuttavat sitä kautta työssä jaksamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö on kehottanut lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa. Perheen ja työn yhdistäminen onnistuisi paremmin joustavilla työaikajärjestelyillä. Joustavat työaikajärjestelyt onnistuvat kuitenkin sosiaali- ja terveystoimessa pääsääntöisesti harvoin. (Heikka 2008, 116.)

Taskinen (2005) toteaa väitöskirjassaan, että siihen kuinka henkilökunta sitoutuu muutokseen, vaikuttaa ratkaisevasti se kuinka heitä kohdellaan kyseessä olevassa muutostilanteessa. Tällöin keskeistä ei olisikaan se mitä muutetaan, vaan se, miten muutos toteutetaan. Erityisen tärkeää organisaatioiden yhdistämisprosessien oikeudenmukaisuuden kokemisessa on se, kokeeko yksilö tulleensa kuulluksi, kohdellaanko kaikkia samojen periaatteiden mukaan, onko toiminta avointa ja millaisen tiedon pohjalta päätökset tehdään (Taskinen 2005, 61.)

Aineistossa nousi esille myös osaamisen merkitys työssäjaksamisen näkökulmasta ja muutostilanteessa. Koettiin, että pitää pystyä liian moneen työhön oman työn lisäksi ja että joutuu tekemään töitä, joissa ei ole vahvoilla tai on epävarma. Toisaalta onnistuneissa päivissä kuvattiin, että osaava moniammatillinen henkilökunta mahdollistaa turvallisen hoidon potilaan parhaaksi.

*”Kun ehti tekemään työnsä hyvin ja onnistui siinä vaikka oli paljon työtä. Siitä tuli hyvä mieli ja jaksoi taas.” (kehyskertomus 1, kolmas tilaisuus, kertomus 2)*

*”Henkilökunta oli erittäin motivoitunutta ja työnsä osaavaa, joten yhdessä positiivisella asenteella työstä selvittiin. Henkilökunnan vahva ja monipuolinen ammattitaito takasi sen, että kaikki hoitivat oman työnsä hyvin, joten itse pystyi keskittymään omaan työhön.” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 4)*

*”Työkavereina oli kokeneita, ammattitaitoisia ja positiivisesti ajattelevia. Työt sujuivat hyvin ja henkilökunta tiesi mitä tehdä. Jokainen jousti omista tarpeistaan.” (kehyskertomus 1, toinen tilaisuus, kertomus 6)*

*”Vaikka jouduin erityöpuoleisiin, sain tehdä sitä työtä, jonka osasin parhaiten ja josta pidin. Ei väsyttänyt henkisesti.” (kehyskertomus 1, kolmas tilaisuus, kertomus 2)*

*”Tännään jouti tekemään hommia, jossa ei ollut vahvoilla tai oli epävarma. Lisäksi pompittiin salista toiseen ja roolista toiseen. Oli yleistä tiedon puutetta.” (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 4)*

Heikan (2008, 113) tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilökohtaisia koulutus- ja urasuunnitelmia tehdään vähän. Kuitenkin työntekijän henkilökohtainen suunnitelma olisi suunnitelmallista osaamisen johtamista ja sen avulla mahdollistettaisiin parempaa työnhallintaa, edistettäisiin työssä jaksamista ja sitoutumista.

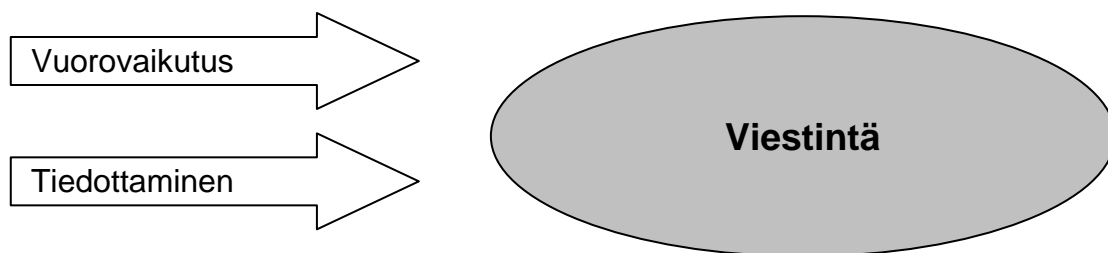
Nyholm (2009) toteaa että, erityisesti yksilöiden ja organisaatiossa työskentelevän henkilöstön työtehtävien määrittely ennen muutosta ja muutoksen jälkeen on merkityksellistä. Tällä pyritään ihmisten ja heidän ajattelunsa muutokseen. Tehtävien ja roolien selkeyttämistä ei voida painottaa vain tavoitevaiheessa vaan se tulisi nähdä olennaisena osana koko muutosprosessin ajan (Nyholm 2009, 158.)

Kehityskeskustelut ovat johtamisen peruselementti. Niiden avulla voidaan varmistaa, että organisaation asiat ovat tuttuja sen jokaiselle yksikölle ja työntekijälle. Kehityskeskustelut auttavat henkilöstöä ymmärtämään organisaation odotuksia ja arviointiperusteita itseään ja työtään kohtaan. (Valpola 2000, 7-13) Kehityskeskustelun valmistelu lähtee liikkeelle organisaation tarpeesta, jossa määritellään, millaista kehityskeskustelua organisaatio tarvitsee. Erilaisia kehityskeskustelutapoja ovat tavoite- ja palautekeskustelu, henkilökohtaiseen kehittämiseen liittyvä keskustelu, tiimin toimintaan liittyvä keskustelu tai toiminnan kehittämiseen liittyvä keskustelu. Kehityskeskustelu vaatii valmistautumista sekä esimieheltä että alaiselta, jotta voidaan varmistaa asioiden systemaattinen läpikäyminen ja sopia tarvittaessa toimenpiteistä. (Valpola 2000, 139.)

Helsingin yliopistossa tehdyn selvityksen mukaan (Keskinen ja Paalumäki 2007, 29-30) kehityskeskustelujen on koettu parantaneen laitoksen ilmapiiriä, sitouttaneen työtehtäviin, luoneen luottamusta, edistäneen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen toimivuutta ja antaneen mahdollisuuden priorisoida tehtäviä ja selkiyttää toiminnan tavoitteita. Kehityskeskustelu on koettu vahvaksi muutoksen läpiviemisen apuvälineeksi ja yksikön kehittämisessä välttämättömäksi tukimenetelmäksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa työhyvinvoinnin tilan arvioimisen ja ”näätymisen partaalla olevan työntekijän tilanteeseen puuttumisen”.

### **5.3 Viestintä**

Viestinä on jokaiselle yritykselle koosta riippumatta haasteellinen osa liiketoimintaa. Viestin on kuljettava samansisältöisenä ja yhtä aikaa kaikille sitä tarvitseville. Juholinin (1999, 196-197) mukaan mitä avoimempaa, luotettavampaa ja alaisiin keskittyvämpää viestintä on henkilöstön mielestä, sitä tyytyväisempi henkilöstö on myös työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Tässä tutkimuksessa viestintä nousi myös esille keskeisenä. Viestintä muodostui tiedottamisesta ja siihen vaikutti myös työyhteisön vuorovaikutus (Kuvio 3).



KUVIO 3. Viestintä

Tiedonkulku koettiin lähes jokaisessa kehyskertomuksessa merkittäväksi asiaksi. Vieraille kerrottiin tiedon kulun parantuneen teknologian ansiosta. Päivän onnistumiseen ja epäonnistumiseen tiedonkulku ja kommunikaatio vaikuttivat suuresti. Kuvattiin, että informaation puute ja suunnittelemattomuus aiheuttivat kaaoksen päivään. Puutteellinen tiedonkulku aiheutti ongelmia töiden organisoimisissa. Koettiin, että joudutaan pomppimaan paikasta ja roolista toiseen, kun ei tiedetä missä pitäisi olla.

*"Ehkä kaikkein eniten tiedonkulku on sujuvampaa, työaikaa ei mene siihen niin paljoa ja moninkertaiset kirjaamiset ovat loppuneet ja samalla eri virheet vähentyneet. Potilaan hoidon laatu on sairaalassamme nyt nykyaikaista ja ensiluokkaista." (kehyskertomus 2, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 35)*

*"Kaikki lähti jo aamusta menemään huonosti. Tiimivastaava ja anestesialääkärit kaikki järjestelivät tiimejä uusiksi ja kukaan ei oikein tiennyt missä pitäisi olla tai monessa paikassa pitäisi olla yhtä aikaa. Siis kaikki sähläsivät joka paikassa ja potilaatki varmasti aistivat kiireen tunnun." (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 7)*

*"Aamuraportilta lähtien asiat menivät huonosti. Saleihin ei saatu varmaa järjestystä tiimien osalta osa porukasta joutuu hyppimään tiimistä toiseen ja osassa oli liian vähän väkeä. Sitten vielä lääkärit sekottivat pakan ja vaihtavat leikkausjärjestystä. Sen jälkeen hommat vain tehdään, hyvä jos syömään ehtii. Heräämööön tulee potilaita ennalta-arvaamattomassa järjestyksessä, paikkajärjestyksen (suunnittelun) muuttumisesta aiheutuu ongelmia. Jos työnteolle ei saa riittävää aikaa, motivaatio laskee koko ajan ja saa olla varma ettei ole tyytyväinen omaan työpanokseensa. Tästä aiheutuu turhaa sanomista ja kiukuttelua puolin ja toisin. Potilaiden saamaan hoitoon tämä ei saa vaikuttaa, mutta ehkä empatiakyvyt ovat kuitenkin matalammalla tasolla oikein kiireisen ja huonon päivän aikana." (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 16)*

Kosken (2006, 53) tutkimuksessa osastonhoitajat pitivät tiedottamista avainasemassa muutoksen onnistumiselle. Osastonhoitajat kokivat että, tiedottamisen pitää olla rehellistä ja säännöllistä. Rehellinen tiedottaminen tarkoittaa myös sitä, että keskeneräisistä asioista kerrotaan. Osastonhoitajat kokivat että näin toimimalla heihin luotetaan, kun he eivät yritä pantata tietoa vaan kertovat asioista varhaisessa vaiheessa.

Viestinnän kohtaamattomuuden kierre toteutuu yhteentörmäyksinä. Näin voi tapahtua missä tahansa organisaatiossa missä ei ole vuorovaikutusta varsinkin silloin, kun organisaatiokulttuurit kohtaavat. (Pitkänen 2006, 98.)

Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteessa on niin suuri, ettei sen merkitystä voi olla liikaa korostamatta. Organisaatiot, työyhteisöt ja niissä toimivat ihmiset muodostavat monimutkaisen systeemin, jonka sisäisen vuorovaikutussuhdeverkoston ymmärtäminen on kaikkea muuta kuin itsestään selvää. Työyhteisöviestinnän avulla organisaatiomuutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa, viestinnän sisällöstä ja keinoista riippuen. (Juuti & Virtanen 2009, 104–105.)

Nyholm (2009) toteaa väitöskirjassaan, että useat tutkimukset ovat epäonnistuneet pyrkimyksessään määrittellä tiedonkulun ja tiedon merkitystä muutosprosessissa. Merkityksellistä tiedottamisessa on se, että tiedonkulku saa prosessin erivaiheissa erilaisia rooleja ja yksilön tiedontarve vaihtelee prosessin erivaiheissa ja yksilöiden välillä. Muutoksessa korostuu myös tiedotuksen kaksisuuntaisuus, eli kyseessä ei ole ainoastaan informointi vaan dialogi organisaatioiden eritasojen ja yksilöiden välillä (Nyholm 2009, 155–156.)

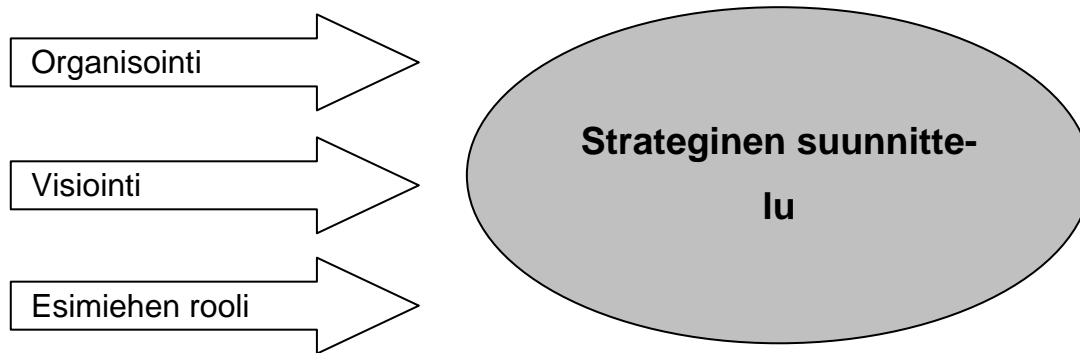
Myös Taskinen (2005) toteaa väitöskirjassaan, että muutoksessa tiedottamisen kaksisuuntaisuus korostuu. Kaksisuuntaisuus antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista huolensa ja saada monipuolisempia ja heille tärkeitä tietoja. Samalla se tarjoaa myös osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tämä edistää henkilöstön luottamuksen kehittymistä ja mukana olon kokemusta (Taskinen 2005, 64–65.)

Muutosprosessien onnistuminen ja niitä koskevien pelkojen lieventäminen on paljolti kiinni johtamisviestinnästä. Huonosti johdettu muutosprosessi aiheuttaa pelkotiloja, uupumusta ja stressiä organisaatiossa ja yksilötasolla. Hyvällä johtamisviestinnällä näitä ongelmia voidaan poistaa tehokkaasti. Oman työn merkityksen kokeminen ja kokemus elämänhallinnasta laajemminkin liittyvät siihen, miten ihmiset pystyvät hahmottamaan omaa osuuttaan yhä monimutkaisemmasta yritysmaailmasta. Käsitys omasta paikasta organisaatiossa ja oman työn merkityksestä kokonaisuudessa syntyy vain viestinnän kautta ja erityisen tärkeää on keskustelu oman esimiehen kanssa. (Salminen 2001, 180–181.)

Onnistuneen ja kiinnostavan viestin sävyä on pohdittava. Viesti tulisi rakentaa siten, että se vastaa siihen mitä muutos tarjoaa juuri kuulijan omalta kannalta. Yksityisestä yleiseen päin rakennettu viesti herättää aitoa kiinnostusta ja sitoutumista helpommin kuin ylätasolta yksityiseen etenevä jäsenysmalli. Mitä enemmän muutos vaikuttaa arkipäivän työn sisältöön, työvälineisiin, työn muotoihin ja henkilöstön sijoittumiseen, sitä toimivampaa henkilökohtaisesta merkityksestä lähtevä viestintä on. (Mattila 2007, 189–190.)

#### **5.4 Strateginen suunnittelu**

Strateginen suunnittelu ja johtaminen on kykyä analysoida toiminta ympäristöä ja muodostaa analyysin pohjalta tavoitteita ja toimintatapoja (Tiusanen 2005, 20). Yleisellä tasolla strategia voidaan määritellä suunnitelmaksi siitä, kuinka organisaatio tai yksilö pääsee tavoitteisiinsa (Hyrkäs 2009, 73). Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille asioita, jotka korostivat strategisen suunnittelun merkitystä muutostilanteessa siten, että myös henkilökunta osallistuu suunnitteluun. Strategisen suunnittelun kokonaisuuteen vaikuttavat organisointi, visiointi ja esimiehen rooli (Kuvio 4).



KUVIO 4. Strateginen suunnittelu

Töiden organisointi oli yksi merkittävä asia joka vaikutti merkittävästi päivän kulkuun. Epäonnistuneessa päivässä koettiin, että työyhteisössä ei löytynyt selvää vastuun kantajaa, joka organisoisi päivän. Lisäksi koettiin, että työn määrään ei voitu vaikuttaa ja koettiin kiilaamista ja hoputtamista. Onnistuneessa päivässä kuvattiin, että tiimit ja työt oli jaettu onnistuneesti ja perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa.

*"Perehdytykseen oli varattu aikaa, kenenkään ei tarvinnut mennä rooliin, jossa ei ollut aiemmin ollut, eikä ollut perehdytetty." (kertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 5)*

*"Töiden organisointi oli todella huonoa... kaikki tulivat töihin "väärään aikaan" eli iltapäivän hommiin ei ollut porukkaa. Työt jakautuivat epätaisisesti." (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 3)*

*"Uusi leikkaus jota ei ollut aiemmin meillä tehty. Suunnittelulle ei ollut järjestetty aikaa... mitä pitäisi ottaa huomioon kun ensimmäinen tällainen potilas on salissa, heräämössä; ei voinut tuntea että työn olisi tehty niin laadukkaasti kun oli ajatellut (potilasta ajatellen)" (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 6)*

*"Päivän organisointi oli yhden ihmisen tehtävänä joka oli ajantasalla ja hahmotti kokonaisuuden. Toiminta oli tehokasta ja myös ruokatauot ehdittiin huomioidaan." (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 8)*

Yksittäisen työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja -tavat, työilmapiiri, henkilöstön mahdollisuu-

det vaikuttaa ja kehittyä työssä sekä henkilöstön voimavarojen tuen lisääminen. (Riikonen ym. 2003, 12, 19.)

Kosken (2006, 55) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat muutosprosessissa tärkeänä arjen työn ohjaamisen. Tämä tarkoitti sitä, että työ oli järjestetty mahdollisimman sujuvaksi ja yhteistyö toimi. Myös riittävästä resursseista huolehtiminen ja resurssien kohdentaminen oikein nousivat esille osastonhoitajien kokemuksissa.

Esimiehen roolista oli kirjoitettu myös useissa kertomuksissa. Esimieheltä odotettiin läsnäoloa ja sitä, että esimies kuuntelisi alaisiaan. Koettiin, että muutosten hyväksyminen on vaikeaa, jos esimies ei ole muutosten takana. Myös esimiehen rooli koettiin ratkaisevana suunnitelmien eteenpäin saattamiseksi.

*”Myös esimies oli tänään paikalla ja toi terveisiä... joten tuli tunne että meistä välitetään.” (kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 17)*

*”Oli kiva kun esimies kohteli kaikkia tasapuolisesti ja kehui työpanostamme.” (kehyskertomus 1, kolmas tilaisuus, kertomus 5)*

*”Osaston esimies tuli osastolle käymään ja katsomaan osaston tilannetta. Myös hän pyrki auttamaan päivän kulkua ja näin rasitusta jaettiin.” (kehyskertomus 1, kolmas tilaisuus, kertomus 2)*

*”Tällainen päivä toistuu hyvin usein meillä, olemme puhuneet johdon kanssa; ei ole ollut apua. Kuulluksi tuleminen olisi tärkeää mutta sitä ei tapahdu.” (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 9)*

*”Yritettiin jutella esimiehen kanssa; antaa palautetta ja oli ehdotuksiaki. Ei tämä kuitenkaan kuunnellut palautetta ja ehdotuksetki tyrmättiin heti.” (kehyskertomus 3, kolmas tilaisuus, kertomus 5)*

Pitkäsen (2006, 138) mukaan ihmisten johtaminen edellyttää sitä, että asioiden johtaminen on hallinnassa. Seuraava edellytys ihmisten johtamiselle on, että jännitteet, konfliktit ja ristiriidat ovat hallinnassa. Pitkäsen tutkimuksessa kävi ilmi että, ihmisten johtamisen vaje ilmeni osallistumisen ja kunnioituksen puutteena sekä jatkuvuuden ja lojaalisuuden puutteena. Lisäksi ilmeni, että viestintä oli virallista ja johdon antama esimerkki puuttui.



Myös yhteinen suunnittelu ja tulevaisuuden visiointi nousivat esille kertomuksissa. Odotettiin, että suunnittelua tehtäisiin yhdessä ja että henkilökunta pystyisi kertomaan omia ehdotuksia käytäntöjen kehittämiseksi.

*”Oli aikaa yhdessä pistäytyä kahvilla ja yhdessä jutustelun lomassa syntyi hyviä ideoita käytäntöjen muuttamiseksi. Kerroimme esimiehelle näistä asioista ja keskustelimme yhdessä näiden ideoiden kehittämistä jatkossa. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä, itsenäisyys, vastuu ja luottamus huokuu ilmapiirissä kaikkialla.” (Kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 1)*

*”Mietittiin ja suunniteltiin toimintaa joustavammaksi. Jokainen keksi ja esitti ehdotuksia, miten itse ja muut voi tehdä työn eri vaiheet joustavasti.” (Kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 8)*

*”Vaikea on visioida kun ei oikein tiedä mitä se uusi sitten loppujen lopuksi tulee olemaan. Kaipaisi sitä, että joskus porukalla mietittäis mikä se uusi on ja miten siellä toimitaan.” (Kehyskertomus 2, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 35)*

Pitkäsen (2006, 85) mukaan muutosjohtamisen puutteet aiheutuvat strategisten valintojen puutteellisuudesta tai keskeneräisyydestä ja arvojen puuttumisesta, jolloin muutosten koordinointi muuttuu helposti yksipuoliseksi talouden ohjaukseksi.

Työhyvinvointia edistämään pyrkivälle mahdollistavalle johtajuudelle on ominaista yhdessä ajatteleva, asioiden uudelleen arvioiminen, jokaisen kunnioittaminen, luottamuksen kehittäminen, omista virheistä oppiminen, sosiaalisten taitojen korostaminen, yhteisen tiedon luominen ja yhteistoiminnallisuuteen pyrkiminen. Mahdollistavaan johtamiseen kuuluu myös taito ja nöyryys antaa toisten pärjätä, olla osaavampia kuin johtaja itse ja olla jopa edelläkävijöitä. Tällainen johtamistapa on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Keskeisenä asiana on nimenomaan mahdollistaminen, koska johtajakaan ei voi varsinaisesti antaa hyvinvointia toiselle. Johtamiskulttuuria kehittämällä voidaan luoda toiveikkouden mielialaa ja uskoa siihen, että työyhteisöä ollaan kehittämässä hyvinvoinnin mahdollistavaksi yhteisöksi. (Juuti 2007, 122–123.)

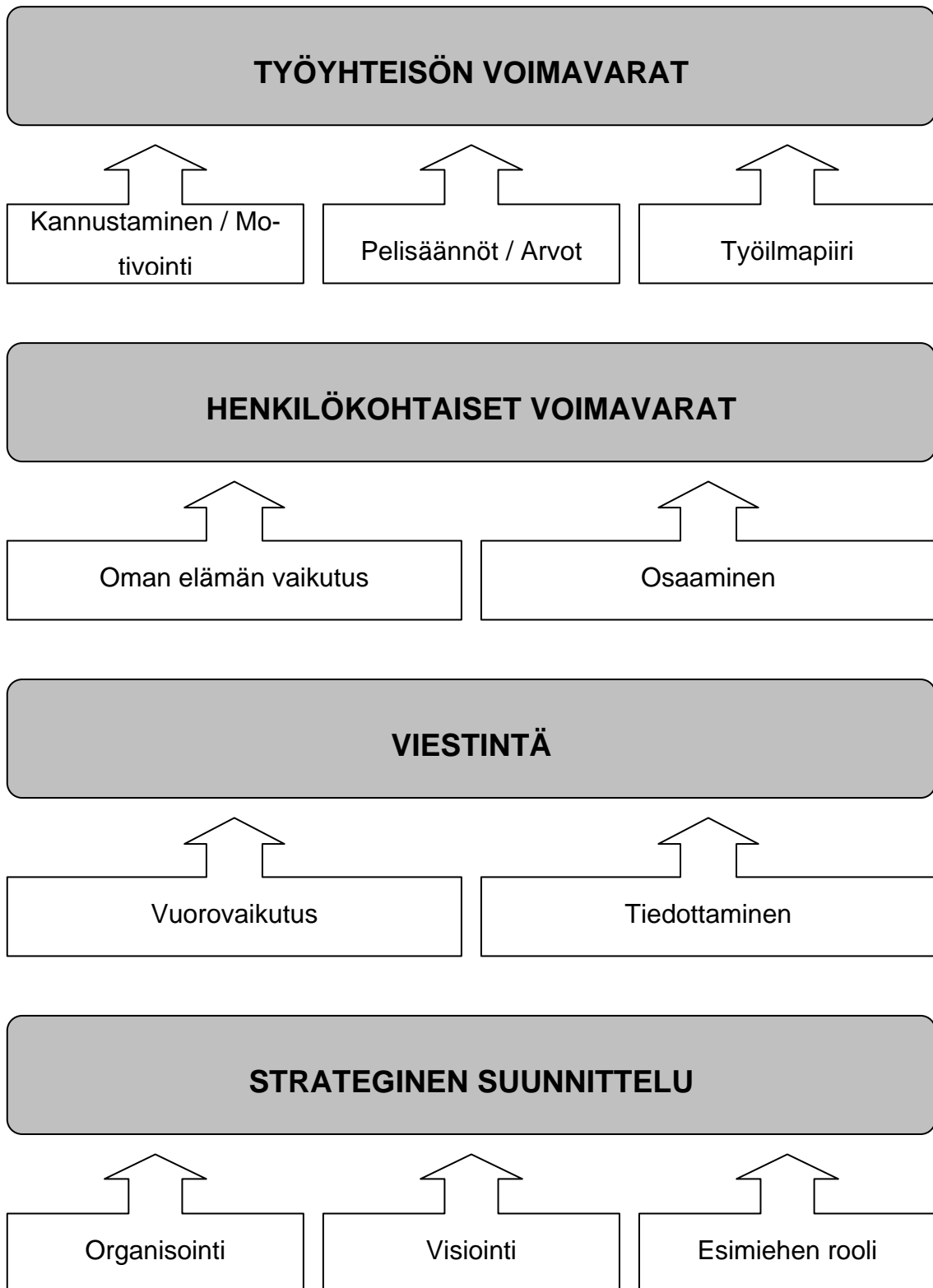
Muutoksen strategiaa pohdittaessa on ratkaistava se, missä vaiheessa ja määrin henkilöstöä ja organisaation eri tasoja halutaan suunnitteluun ja toteutukseen osallistaa. Asiantuntijavetoisen suunnittelun ja toteutuksen vahvuuksia ovat nopea eteneminen, keskittyminen ydinkysymyksiin, yksinkertainen projektihallinto ja lopputuloksen suunniteltavuus. Haittapuolia kuitenkin ovat henkilöstön sitoutumattomuus, hiljaisen tiedon ja operatiivisen tiedon puute. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen selvä vahvuus on sen myötä syntyvä laaja sitoutuminen. Laajasti hajautettu malli on nopeammin vietävissä käytäntöön ja vakiinnutettavissa. (Mattila 2007, 148–149.)

Nyholmin esittää väitöskirjassaan (2009), että muutosprosessimallien mukaan ensiarvoisen tärkeää muutostarpeen perustelemisen ja selvittämisen kannalta on lähtötilanteen analyysi, joka sisältää myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemisen. Muutosvalmiuden varmistamiseksi muutostarpeen pohtiminen koko organisaatiossa, sen jokaisella tasolla, on tärkeää, jotta muutosta, tavoitteita ja toteutusta voidaan lähteä rakentamaan (Nyholm 2009, 143).

## 6. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

### 6.1 Henkilökunnan kuvailemat asiat organisaatioiden yhdistyessä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan näkemyksiä toimintojen sujumiseen vaikuttavista asioista kahden terveysalan organisaation yhdistyessä. Aineiston tuotosten mukaan henkilökunta kuvasi organisaatioiden yhdistymiseen liittyviä asioita useasta näkökulmasta. Keskeisiksi asioiksi nousivat strateginen suunnittelu, viestintä, työyhteisön voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat. Strategisessa suunnittelussa korostuivat työn organisointi, tulevaisuuden visiointi ja esimiehen rooli. Viestinnän osalta keskeisiä asioita olivat työyhteisön vuorovaikutus ja tiedottaminen. Työyhteisön voimavaroissa keskeisinä näyttäytyivät työilmapiiri, pelisäännöt ja arvot sekä kannustaminen ja motivointi. Henkilökohtaisiin voimavaroihin kuvattiin vaikuttavan oman elämän vaikutus sekä osaaminen. Alla olevaan kuvioon on koottu yhteenveto tutkimustuloksista (Kuvio 5).



*KUVIO 5. Kooste tutkimustuloksista*

## 6.2 Onnistumisen mahdollistajat

Tässä tutkimuksessa keskeisimpinä asioina onnistuneen päivän mahdollistajina toimivat hyvä työilmapiiri, hyvin organisoitu päivä huomioiden työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet sekä toimiva tiedonkulku. Nämä asiat tulivat esille lähes jokaisessa onnistunut päivä -kertomuksessa. Lisäksi useassa vastauksessa kerrottiin esimiehen roolista sekä kannustamisesta ja motivoinnista. Esimies nähtiin onnistuneessa päivässä asioista perillä olevana, kuuntelevana ja kannustavana henkilönä. Onnistuneessa päivässä kannustimena toimivat myös työkaverilta tai potilaalta saatu kiitos tai positiivinen palaute sekä kahvitauolla yllätyksenä tarjotut pullat. Kahvin ja pullan merkitys oli suuri työyhteisön hengen luoja ja kannustimena.

*”Aurinko paistoi jo aamusta lähtien ja asiat olivat muutenkin kohdillaan. Flunssa aalto oli iskeytynyt pahaan aavistamattomaan työyhteisöimme kimppuun täydeltä laidalta, aiheuttaen sairastumisia. Aloitimme päivän organisoimalla vähän väen järkevästi hyödyntäen jokaisen erityisosuudesta. Homma oli selvästi hanskassa ja hanska sellaisen kädessä ettei lipsumista pääse tapahtumaan. Edellisen päivän avoin ja rakentava keskustelu mieliä painaneista asioista oli nostanut työyhteisön mehenkeä. Tuo asenne siivittikin kaikkia tarttumaan tehtäviin ns. talvisota meiningillä. Työkavereita autettiin ja jokainen tiesi tarkalleen oman hommansa, luottamusta toisten ammattitaitoon löytyi ennen näkemättömin mitoin. Tieto kulki ja piti paikkaansa myös sovitut ajat ja asiat pitivät paikkansa. Oli sellainen työ tekijänsä palkitsee voittaja olo päivän jälkeen.” (Kehyskertomus 1, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 24)*

## 6.3 Epäonnistumisen vaikuttajat

Keskeisimmät asiat, jotka vaikuttivat siihen että työpäivä koettiin epäonnistuneeksi, oli huonosti organisoitu päivä, joka aiheutti epätasaista kuormitusta työntekijöille. Tieto ei kulkenut ja työyhteisössä oli sooloilijoita, jotka eivät pelanneet yhteisten pelisääntöjen mukaan. Lisäksi kuvattiin, että hypittiin paikasta toiseen ja jouduttiin yllättäen rooliin, jota ei välttämättä hallinnutkaan. Oltiin huolestuneita siitä miten potilasta kohdeltiin ja että saiko potilas parhaan mahdollisen hoidon. Epäonnistuneessa päivässä kuvattiin esimiehen olevan poissaoleva, joka ei tiedä missä työyhteisö menee. Epäonnistumiseen koettiin myös vai-

kuttavan sen, että työyhteisö ei ollut päässyt yhteisesti suunnittelemaan toimintaa esimiehen kanssa.

*”Töiden järjestämisessä oli hankaluuksia jo heti työvuoron alkaessa, näyttäisi siltä, että puuttuvia työtovereita ei kyetä sijaistamaan. Potilaat huomasivat heti hoidon huononemisen ja antoivat myös palautetta sekä aiheellisesti että myös aiheettomasti työntekijän kannalta. Kireä työilmapiiri vahvisti negatiivista asennetta työpäivän mittaan, työnilo oli ”hakemisessa” eikä huumoriakaan osattu hyödyntää tiukahkossa tilanteessa. Saattoipa yhteistyökumppaneilta tulla myös palautetta asioiden huonosta sujumisesta, vaikka parasta oli yritetty olosuhteet huomioiden. Joskus negatiiviset asiat kasaantuvat samaan työvuoroon, tulee monia ei toivottuja asioita yhden työvuoron aikana. Siis epäonnistumisen tunne herkästi, tilanteen analysointi olisi paikallaan, mutta kukaan ei sitä tee. Mikä on esimiehen rooli? Jo aikaisemmat tapahtumat vaikuttavat ko päivän työvuoroon, vaikkei työvuoron tapahtumilla olisi osuutta niihin! Oma mieliala vahvistaa tai heikentää asennetta, miten koki työpäivän tapahtumat. (kehyskertomus 3, toinen tilaisuus, kertomus 6).*

*”Töiden organisointi oli todella huonoa... kaikki tulivat töihin väärään aikaan eli iltapäivän hommiin ei ollut porukkaa. Työt jakautuivat epätasaisesti, meidän tiimillä oli kaksi isoa hommaa jossa aika meni kokonaan ja toisilla vain pari pientä juttua ja aikaa jää tehdä mitä halusivat... Meidän tiimiin sattui myös kaksi täysin tumpeloa hoitajaa, joiden työpanos oli sitä mitä oli, joten jouduin tekemään heidänkin työnsä. Ennen kolmea vielä soitetaan, että kuka voi jäädä ylitöihin. Kaikilta oli jo kysytty. Töistä lähtiessä huomaat vielä että ovensuussa on pino seuraavan päivän tulevia tavaroita, jotka olisi pitänyt tarkistaa ja toimittaa välinehuoltoon, mutta asiahan ei ole kuulunut kenellekään... Nyt myös välinehuolto jää ylitöihin. Pari hoitajaa valitti tänään huonoa oloa joten tietää jo etukäteen että huomenna on aikakin 2 poissa remmistä... joten taas on tulossa mukava työpäivä. (kehyskertomus 3, ensimmäinen tilaisuus, kertomus3)*

#### **6.4 Vieraille kerrottiin**

Vieraille kerrottiin hyvin monenlaisia asioita. Useissa tarinoissa vieraille kuvattiin sitä millaista työskentely uudessa yksikössä on ja miten työ on muuttunut. Esille tuotiin etuja ja haittoja mitä teknologia on tuonut tullessaan työn helppouden ja laadun paranemisen kannalta. Kerrottiin lisääntyneestä potilasturvallisuudesta ja tiedon kulun helpottumisesta. Myös henkilökunnan työturvallisuuden koettiin parantuneen nykyaikaisten laitteiden ja tilojen myötä. Kuvailtiin myös sitä, että uusien tilojen ja uuden työporukan myötä on työskentely mielekästä, työpaikan

henki on iloinen ja innostunut. Kerrottiin työyhteisön olevan entistä yhtenäisempi mikä osaltaan vaikuttaa viihtyvyyteen ja jaksamiseen.

*”Uusien tilojen ja uuden henkilökunnan myötä työskentely on muuttunut nykyaikaisempaa suuntaan. Työn sujuvuus koko potilaan hoitoprosessin aikana on kohonnut merkittävästi. Potilasturvallisuus / viihtyvyys on parempaa. Tilat ovat osaltaan kohottaneet myös henkilökunnan työmotivaatiota ja saanut aikaan innostuneen otteen itse työhön ja sen kehittämiseen. Nämä seikat taas edesauttavat työn järjestelmällisempää suunnittelua niin sali / päivä kuin viikkokohtaisestikin. Osittain yhdessä toteutettu työn suunnittelu on parantanut työilmapiiriä saaden aikaan entistä enemmän ns. yhteen hiileen puhaltamista uuden porukan kesken. Työtilojen viihtyvyydellä ja tarkoituksen mukaisuudella on moninainen vaikutuksen niin tehokkuuden kuin henkilöstön motivaation kannalta. Teknologia puolestaan on vapauttanut resursseja sellaisiin tehtäviin joita ei ennen ehtinyt tehdä.” (kehyskertomus 2, ensimmäinen tilaisuus, kertomus 1)*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen etiikalla tarkoitetaan sitä mitä tutkija voi tehdä ja mitä ei, eli tutkijan käyttäytyminen ja työskentelytapa liittyvät läheisesti etiikkaan. Laadullisen tutkimuksen etiikkaa ohjaavat yleiset tieteelliset eettiset periaatteet. Yksi tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden, luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus noudattaa hyvän tieteellisen käytännön menettelyä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002.) Hyvin tehty tutkimus on yleensä eettisesti kestävä tutkimus. Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettinen hyväksyttävyys edellyttävät, että tutkimus tehdään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja että tutkimuskohteen moraalinen asema ja oikeudet otetaan asianmukaisella tavalla huomioon. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä kysymyksistä keskeisimpiä ovat ihmisarvon loukkaamattomuus, tutkitavan suostumus ja haitat verrattuna tutkimuksen hyötyihin. (Tieteessä tapahtuu, 1/2007 s. 28, Tuomi & Sarajärvi 2006, 124–125.)

Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset nousevat keskeiseen asemaan. Aineiston keräämistilanne on yleensä herkkä ja siihen liittyvät tekijät sekä tutkijan (selkeys, vuorovaikutustaidot) että tutkittavan (anonyymisyys, tietoinen suostumus) kannalta on otettava huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Aineiston keräämisessä on korostettava vapaaehtoisuutta ja sitä, että tutkimukseen osallistumisesta voi luopua missä vaiheessa tahansa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 15–16.) Tätä tutkimusta käynnistettäessä käytiin keskustelua aiheesta yrityksen A:n palvelupäällikön kanssa, joka tuki tutkimuksen toteuttamista. Asiasta keskusteltiin myös sairaalayksikön johtajan kanssa ja hänen suostumuksensa ja tuki tutkimukselle oli myös olemassa. Yritys B:ssä tapahtuvaa aineiston keräämistä edelsi keskustelu myös ylihoitajan kanssa ja suostumus tutkimukselle saatiin. Varsinaista aineiston keräämistä käynnistettäessä käytiin jokaisen ryhmän kanssa läpi se mistä tutkimuksessa on kysymys ja se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilöstö olisi halutes-



saan voinut palauttaa tyhjän lomakkeen tai kirjoittaa vain siitä kehyskertomuksesta, jonka itse koki mielekkääksi. Aineisto kerättiin nimettömänä ja eri ammattiryhmiä eroteltiin vain siten, että hoitohenkilöstö oli yhtenä joukkona ja lääkärit ja organisointivastuussa olevat henkilöt toisena joukkona. Näin joukot pysyivät riittävän isoina, jotta anonymiteetti säilyisi.

Eettiseltä kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota myös aineiston jatkokäsittelyyn. On tärkeää, että tutkimukseen osallistujat pysyvät tunnistamattomissa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Aineiston analysointivaiheessa on tärkeää, että yksilöidä materiaali niin, että tutkija voi tarvittaessa palata tarkistamaan analysoinnin etenemistä. Lopullisessa tutkimusraportissa kuitenkin ei voi tunnistaa tutkittavia henkilöitä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 15–16.) Ryhmittelin ja yksilöin tutkimusaineiston, niin että olisin tarvittaessa pystynyt huomioimaan sen, jos jossakin tiimissä olisi tarvittu jotakin erityistä tukea ja ohjausta. Yksittäistä henkilöä tutkimusaineistosta ei kuitenkaan pystynyt tunnistamaan. Aineistoa ei käsitellyt kukaan muu kuin minä itse ja aineisto on säilytetty niin, että siihen ei ole ulkopuoliset päässeet käsiksi.

Analysointivaiheessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että tutkimustulokset vastaavat aineistoa. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 18). Tutkimustulokset on perustuttava tutkimusmateriaaliin, eikä tutkijan omaan käsitykseen asiasta. Tutkijan olisi pysyttävä objektiivisena ja tutkimuksessa se tarkoittaa omien arvojen, ajatusten ja käsitysten tunnistamista. (Eskola & Suoranta 2003, 56). Tässä tutkimuksessa pyrin pyyhkimään oman mieleni tyhjäksi ja lähtemään uteliaana katsomaan mitä ihmiset kertovat. Tutkimusprosessissa kului aikaa ja aineisto ”levähti” kahdessa vaiheessa pidemmän ajan. Tämä aika toi lisää luotettavuutta siihen, että tutkijan omat ajatukset eivät päässeet vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Eli palasin aineiston pariin uudelleen ja löysin aineistosta edelleen samat asiat.

Tieteellisen tutkimuksen yksi keskeinen asia on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta aineiston keruu ja analysointi, tutkimustulosten esittäminen sekä koko tutkimusprosessi ja sen esittäminen raportissa on keskeisessä asemassa. Tämä tutkimusprosessi on pyritty kuva-

maan siten, että tutkimus olisi toistettavissa samanlaisena uudelleen. Raportissa on kiinnitetty huomiota selkeyteen ja helppoon luettavuuteen. Tutkimustulokset on ryhmitelty ja tulosten tueksi on aineistosta haettu tutkittavien kertomaa asioista. Tutkimustulosten rinnalle ja teoriaosuuteen on haettu uusimpia tutkimuksia ja julkaisuja. Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin mahdollisimman laaja joukko ihmisiä, joita oletettu muutos kosketti. Yhteyttä heihin otettiin organisaatioiden virallisen informaation kanavan kautta. Tutkimukseen osallistui 67 % muutosta koskevien organisaatioiden henkilökunnasta.

Yhdessä tilaisuudesta keskusteltiin tutkimustulosten luotettavuudesta. Henkilökunta piti näitä kahta yritystä niin erilaisena, että muutokseenkaan liittyvät asiat eivät olisi yhteneväisiä. Tätä seikkaa tutkin mielenkiinnolla. Yllätyksekseni huomasin, että Yritys A:n ja yritys B:n leikkaussalien henkilökunnat ovat kuvailleet hyvin samanlaisia asioita tarinoissaan. Suurimmat erot tulivat leikkaussalien ja vuodeosaston ajatusmaailmassa. Kuitenkin samat ilmiöt esiintyivät kaikissa kertomuksissa. Erona voisi mainita sen, että leikkaussalien henkilökunta oli kuvannut tilanteet voimakkaina (sekä positiiviset että negatiiviset) ja vuodeosaston henkilökunta samat asiat hieman neutraalimmin.

Tarinoissa korostui työilmapiirin merkitys hyvinvoinnin näkökulmasta. Pohdin aluksi, että kuinka suuri merkitys oli sillä, että kesäloma oli alkamassa ja takana oli työntäyteinen talvi. Olivatko ihmiset uupuneita tästä syystä ja ilmapiiri oli siksi niin korostunut? Huomasin, kuitenkin että Yritys B:n tarinoissa ilmapiiri korostui myös selvästi. Tämä aineisto kerättiin kesäloman jälkeen, jolloin henkilökunta oli todennäköisesti levännyt eikä vielä niin stressaantunut. Eli näyttää siltä, että työilmapiiri vaikuttaa vahvasti muutoksen läpiviemiseen ja henkilökunnan jaksamiseen.

## **7.2 Tutkimuksen ja tulosten hyödyn arviointia**

Tämän tutkimuksen merkitys korostuu silloin, kun yritys haluaa hoitaa muutostilanteet yrityksessään hyvin ja tehokkaasti. Yrityskauppojen lisäksi toimintaan oli vaikuttamassa kokonaan uudet tilat, missä kahden yrityksen yhdistynyt henkilökunta työskentelee. Molemmilla yrityksillä on vahvuuksia. Yritys A:n leikkaus-

toiminnot on hoitanut päiväkirurgisia potilaita pitkään mutta viime vuosina vuodeosastohoitoa vaativien potilaiden (erityisesti ortopedia) määrä on lisääntynyt huomattavasti ja tästä on tullut toiminnan kivijalka. Yritys B on tottunut hoitamaan joustavasti ja nopeasti päiväkirurgisia potilaita suurina määrinä. Yhdistyminen oli kriittinen vaihe toiminnan näkökulmasta ja lisää kriittisyyttä toi kaikille uudet tilat. Oli löydettävä hyvä toimintatapa uusissa tiloissa ja saada henkilöstö toimimaan yhteen saumattomasti potilaan hyvän hoidon turvaamiseksi. Samoin oli turvattava päiväkirurgisen potilaan hyvä hoito huomioiden hoidon joustavuus, nopeus ja laatu sekä vuodeosastohoitoa vaativan kirurgian asettamat hoidon vaatimukset. Kun ulkoiset asiat, kuten tuotteet tai markkinat sopivat kahden yhdistyvän organisaation kanssa yhteen, on houkuttelevaa olettaa, että ihmiset hyväntahoisuuttaan ymmärtävät toisiaan ja tekevät tarvittavat mukautumiset yhteistä työskentelyä varten. Yleensä vasta myöhemmin huomataan suuria eroja siinä, miten toimimme. Tässä vaiheessa tulee yleensä tarve pitää kiinni omasta tavasta ja eikä voida ymmärtää muita toimintatapoja. (Schein 2004, 196–197.)

Yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset aiheuttavat aina stressiä henkilöstön keskuudessa. Tämän tutkimuksen lähtötilanteessa oli kaksi tekijää jotka toimivat stressaavana tekijänä; uudet tilat ja toiminta niissä sekä kahden yksikön yhdistyminen. Toiminnan muuttumiseen vaikutti vielä, se että uusissa tiloissa oli tarkoituksena ottaa käyttöön uutta teknologiaa, jonka uskotaan helpottavan työprosessien sujuvuutta. Yritykset olivat lähtötilanteessa erilaisissa asemelmissä teknologian suhteen. Toisessa oli käytössä sähköinen sairauskertomus ja toisessa ei. Riippumatta tästä, uusimman teknologian mukaan tulo on uutta koko henkilöstölle. Henkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta muutokseen liittyvien asioiden läpikäyminen ja uuteen teknologiaan kouluttaminen on erittäin tärkeää. Samoin se, että henkilöstöä kuunnellaan kun suunnitelmia laaditaan.

Tutkimuksen tuotoksena syntynyt suositus tulee toimimaan tienviitoittajana muutosprosessia johdettaessa. Siihen koostettiin keskeiset asiat joihin tulee kiinnittää huomiota prosessin edetessä. Tutkimus kuvattiin siten, että menetelmää pystytään hyödyntämään myös muissa muutosjohtamistilanteissa, jolloin tutkimuksesta saatavat hyödyt ovat myös laajemmin käytettävissä.

Jatkotutkimushaasteena näkisin selvitystyön siitä, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutokset tai muun suuren muutoksen, yrityksessä jossa on ollut käytössä nyt laadittu suositus. Millainen vaikutus muutoksen läpiviemisellä näiden suositusten perusteella on ollut työyhteisön ilmapiiriin, jaksamiseen ja sairaus poissaoloihin. Esimiehen rooli korostui tässä tutkimuksessa muutoksen keskeisenä tekijänä. Olisi mielenkiintoista tutkia asiaa myös enemmän esimiehen näkökulmasta. Kuinka moni esimies kokee olevansa nk. kansanmies, joka oikeasti poikkeaa kahville ja kuuntelemaan mitä ihmisillä on sydämellä. Tietävätkö ja ymmärtävätkö esimiehet kuinka suuri merkitys heillä on muutostilanteissa ja millaisia työkaluja heillä on asioiden eteenpäin viemiseksi?

### **7.3 Johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kahden organisaation henkilökunnan näkemyksiä toimintojen sujumiseen vaikuttavista asioista, organisaatioiden yhdistyessä vuonna 2008. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsitys niistä asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota kahden yrityksen toiminnan yhdistyessä. Konkreettisenä tavoitteena oli luoda suositus niistä asioista, jotka tulisi huomioida muutostilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suositus on laadittu kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusta ja yrityksessä kerätyn aineiston perusteella. Yritykset voivat hyödyntää suositusta monenlaisen muutostilanteiden hallintaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää olevan suuri merkitys sillä, että kahden yhdistyvän organisaation henkilökunnalla on ollut mahdollisuus tutustua toisiinsa ja olla yhdessä suunnittelemassa toimintaa, vaikuttaen näin omaan tulevaisuuteensa. Hankalat tilanteet ja väliaikaiset kiireet sekä ruuhkahuiput koetaan pystyvän hoitamaan hyvin, kun työyhteisön ilmapiiri on kunnossa. Ilmapiiriin puolestaan vaikuttaa se, että työyhteisössä on keskustellut arvoista ja yhteisistä pelisäännöistä. Vastuut ja valtuudet on määritelty ja että jokaisella on ollut mahdollisuus kertoa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Toimiminen tehtävässä, jota ei hallitse aiheuttaa stressiä työntekijälle ja työyhteisössä töiden ruuhkautumista. Esimiehen rooli muutostilanteen läpiviemisessä on merkittävä. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja aitoa kuuntelemista. Myös esimiehen taholta tuleva

kannustus ja se, että esimies joskus kiittää työntekijöitään hyvästä työstä näyttää olevan merkittävää. Muutostilanteessa esimieheltä odotetaan tavallista enemmän ”kansan keskuudessa olemista” vaikka vain kahvilla käyntiä. Tällä haluttiin varmistaa se, että esimies näkisi mitä työyhteisöön kuuluu. Esimiehen taholta tuleva tiedottaminen on tärkeää, samoin myös työyhteisön muu viestintä. Tieto pitäisi kulkea luotettavasti ja varmasti selkeästi määritetyistä kanavista.

Yhdysvalloista liikkeelle lähteneiden magneettisairaaloiden vetovoimaisuuden avaintekijät liittyvät organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. Verrattaessa vetovoimaisia sairaaloita vähemmän vetovoimaisiin sairaaloihin on voitu osoittaa, että vetovoimaisuuteen vaikuttavat erityisesti sellaiset johtamisominaisuudet kuten johtajien visionäärisyys, näkyvyys sekä avoin, kuunteleva vuorovaikutteisuus henkilöstön kanssa (Meretoja 2007, 7). Nämä asiat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa.

#### Viestintä

Tiedottamisella/viestinnällä näyttää tässä tutkimuksessa olevan merkittävä rooli muutostilanteen läpiviemisessä henkilöstön näkökulmasta. Tiedottamista ja viestintää tapahtuu monenlaista ja yleensä huhut leviävät nopeasti. Muutosjohtamisen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, että tiedottamisesta on sovittu selkeät pelisäännöt: mitä tiedotetaan, milloin tiedotetaan ja kuka on vastuussa asioiden tiedottamisesta. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta tiedon kululla on merkitystä. Usein muutostilanteen stressiä voidaan helpottaa sillä, että huhut ja kuulopuheet pidetään minimissä ja kerrotaan avoimesti asioista.

#### Henkilökohtaiset voimavarat

Jokaisen työntekijän henkilökohtainen tilanne vaikuttaa siihen, miten hän suhtautuu tuleviin muutoksiin. Aikaisemmat muutokset työyhteisössä ovat vaikuttaneet siihen, miten työntekijä suhtautuu uusiin tilanteisiin. Myös henkilökohtainen elämä kytkeytyy työelämän muutoksiin. Henkilöllä voi olla vaikeaa työelämän ulkopuolella, jolloin työpaikalla tapahtuvat muutokset voivat olla vaikeampia prosessoida. Tai vastaavasti työntekijä voi pelätä työelämän muutoksia niin,

että muutospaineet aiheuttavat stressiä vaikuttaen myös kotioloihin. Muutoksesta aiheutuu usein myös paineita oman osaamisen suhteen. Mitä minun pitää opetella uudessa tilanteessa? Tai riittääkö taitoni työni hoitamiseen muuttuneessa tilanteessa?

### Työyhteisön voimavarat

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää työyhteisön ilmapiirillä olevan suuri merkitys muutostilanteen läpiviennissä. Hyvinvoiva työyhteisö ottaa vastaan uudet ja muuttuvat tilanteet helpommin. Työkaveria autetaan ja koetaan vahvaa yhteen kuulumisen tunnetta. Huumori auttaa jaksamaan ja työtä tehdään pilke silmäkulmassa. Tällaisessa tilanteessa uuden ja muuttuvan tilanteen vastaan tuleminen koetaan turvallisempaan. Jotta työyhteisössä olisi hyvä työilmapiiri on kahden yhdistyvän organisaation läpikäytävä arvokeskustelut, annettava työyhteisölle mahdollisuus tutustua aidosti toisiinsa ja yhdessä pohdittava mikä on nyt syntyvän organisaation arvopohja. Arvokeskustelun jatkoksi tulisi käydä työyhteisön pelisääntökeskustelut ja sovittava yhteisistä pelisäännöistä. Pelisäännöt on hyvä kirjata ylös ja tuoda ne työyhteisössä näkyväälle paikalle. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että kannustaminen ja motivointi muutostilanteessa ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Ihmiset eivät odota välttämättä suuria rahallisia bonuksia vaan yllätyksenä tarjotut pullat tai työkaverin kiitos päivästä auttaa jaksamaan hankalassa tilanteessa. Rahalliset bonusjärjestelmät toimisivat myös kannustimena ja ovat pidemmän tähtäimen kehittämisessä tärkeitä.

### Strateginen suunnittelu

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että muutosjohtamisen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstön edustus on mukana suunnittelemassa uutta toimintaa. Henkilökunta odottaa, että heitä kuullaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa uuden toiminnan / uuden yksikön käynnistyessä. Uuden organisaation perustamisessa ja sen strategian luomisessa on tärkeää, että tunnistetaan omat vahvuudet ja peilataan niitä suhteessa ympäristöön. Ilman selkeää tulevaisuuden tahtotilaa, päämäärää, yrityksen ajopuu, joka

ajelehtii ympäristömuutosten pyörteissä. Tämän tahtotilan, vision, määrittäminen on yksi strategiatyön perusasioita. Strategiatyön tavoitteena on myös oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen. Yritys ei sinällään kaipaa strategiaa vaan ihmiset kaipaavat suuntaa toiminnalleen. Työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työyhteisöä on kuultu toimintaa suunniteltaessa. (Hakanen 2004, 17, Juuti 2007, 38–39.)

Tässä tutkimuksessa nousi esille myös esimiestyöskentelyn merkitys muutostilanteessa. Kuunteleva ja läsnä oleva johtaja on merkittävässä roolissa muutostilanteen läpiviemisen onnistumiseen. Muutostilanteessa odotetaan vahvaa organisointikykyä ja tilanteen tasalla pysymistä sekä sujuvaa viestintää.

#### **7.4 Suositukset**

1. Laaditaan viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan viestinnän sisältö, kuka viestii, viestintäkanavien valinta, viestinnän ajoitus ja viestinnän seurannan järjestäminen.
2. Laaditaan yhdessä muutokselle lähtökäsky. Lähtökäskyssä pohditaan seuraavia seikkoja: mikä on muutoksen ydinsisältö ja –vaikutukset, miksi muutokseen päädyttiin ja mitkä ovat paikalleen jäämisen riskit. Mietitään mitkä ovat muutoksen konkreettiset tavoitteet ja mikä on muutoksen laajuus ja aikataulu. Selvitetään mitkä ovat muutoksen keskeiset tehtävät, ketkä ovat muutoksen vastuuhenkilöt organisaatiossa ja mitä muutos tarkoittaa juuri meille.
3. Toteutetaan työyhteisön kehittämispäiviä, joihin sisältyy suunnitelman laatiminen työilmapiirin kehittämiseksi (esim. tulevaisuuden muistelu -menetelmä), käydään arvokeskusteluja ja kirjataan työyhteisön arvot sekä laaditaan työyhteisön pelisäännöt.
4. Käydään kehityskeskustelut, joissa rakennetaan henkilökohtainen koulutus- ja urasuunnitelma.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Gummerus kirjapaino.

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Ahonen, G. (toim.) 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssäjaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Hakupäivä 20.4.2006, [http:// www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut)

Burke, W.W. 2002. Organization change: Theory and practice. Inc. California. Sage Publications.

Ek, E., Laitinen, J., Kujala V., Raatikka, V-P., Remes, J. & Tammelin, T. 2003. Nuorten aikuisten työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma. Työterveyslaitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Etene-julkaisuja I. 2001. Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Helsinki.



Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Eläketurvakeskuksen monisteita 52. Helsinki.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työnsisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino 2009.

Ingersoll, GL., Olsal, T., Drew-Cates, J., DeVinney BC & Davies J. 2002. Nurses job satisfaction, organizational commitment, and career intent. The journal of Nursing Administration 32: 250-263.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Helsinki. Otava.

Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

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

Kaski, S. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Keskinen, S., & Paalumäki, A. 2007. Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa ympäristössä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 39. Helsinki: Yliopistopaino.

Kivistö, S., Kallio E., & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielen-terveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopistopaino.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy. Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.

Koski, S. 2006. Osastonhoitajien toiminta laadun- ja muutoksen johtajana ennen organisaatiomuutosta ja organisaatiomuutoksen jälkeen. Tampereen yliopisto. Pro Gradu tutkielma.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyönjohtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulu. Oulun Yliopistopaino.

Kotter, J. P. 1996 Suom. Tillmann Maarit. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy.

Kvist, T. 2004. Hoidon laatu – potilaiden ja henkilöstön yhteinen asia? Akateeminen väitöskirja. Kuopio. Kuopion yliopisto.

Kyngäs H. & Vanhanen L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1999; 1:4–11.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila S., & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M. Terveystenhoito ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Kasvio A, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J, & Tossavai-

nen A (toimituskunta) Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos. 2007. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy:

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Työterveyslaitos. 2006. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Launis, V. 2007. Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi –mitä se on? Tieteessä tapahtuu 2007; 1:28–33.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Hakupäivä 17.11.2009:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

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

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisena prosessina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirjan tiedot. Oulu. Oulun yliopistopaino.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Meretoja, R. Vetovoimaisen työpaikan ominaispiirteitä ja edellytyksiä. Sairaanhoidaja 2007; 2:6–8.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Studies in education psychology and social research. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn –varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Kuntatalon paino.

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien kohdatessa. Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampereen yliopistopaino Oy.

Pohjois-Pohjanmaan liitto. 2008. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointiohjelma 2008-2017. Pidämme huolta itsestämme, toisistamme ja ympäristöstämme. Pohjois-Pohjanmaan liitto A 47.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampere. Tampereen yliopisto.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin poraat –viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Riikonen E, Tuomi K, Vanhala S, & Seitsamo J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstömenestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ruotsalainen, J. Näyttöön perustuva lääketiede ei palvele vain potilaiden etua. Hoitajien työstressin vähentämisestä on tutkittua tietoa. Sairaanhoidaja 2007; 2:16-17.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä –mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Siitonen, J., Repola H, & Robinson H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi - tutkimushankkeen tulosten esittelyä. (2. korjattu painos). Työtieteen laboratorion hankeraportteja No.16. Oulun Yliopisto,

Schein, E H. 2004. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy. Tampere: Tammer-Paino.

Stenvall, J., Syväjärvi A. & Vakka H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio –pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös 2015 - kansanterveysohjelmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4. Helsinki.

hakupäivä 17.11.2009: <http://www.terveys2015.fi/terveys2015.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustavalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työsuojelustrategian seurantaraportti 2004. Yliopistopaino, Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2005:5.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Yliopistopaino, Helsinki. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2003:20

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio. Kuopion yliopiston julkaisuja.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995-1997. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. (4. painos). Gummerus kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Edita Prima.

Työministeriö 2003. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003. Päätös ja arviointiraportti. Työministeriö. Vantaa: Kirjapaino Kelli Oy.

Työterveyshuoltolaki. Hakupäivä 7.12.2009  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulu. Oulun yliopistopaino.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2.p., Helsinki: Werner Söderström Osakehyhtiö.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen / muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävää huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.

## LIITTEET

### LIITE 1: Kehyskertomukset

#### Kehyskertomus 1

Kuviteltu tilanne uudessa sairaalassa:

Työpäiväsi on päättymässä, olet lähdössä kotiin. Tänään oli useita työkavereita sairaana ja hoidettavana oli monenlaisia töitä: oli raskasta kirurgiaa vaativia potilaita sekä päiväkirurgisia potilaita. Olet iloinen ja tyytyväinen siitä, että työpäivä tänään sujui erittäin hyvin. Kerro mitä tapahtui? Mitkä asiat vaikuttivat siihen että päivästä tuli onnistunut?

#### Kehyskertomus 2

Kuviteltu tilanne uudessa sairaalassa:

Työpäiväsi on päättymässä, olet lähdössä kotiin. Tänään oli useita työkavereita sairaana ja hoidettavana oli monenlaisia töitä: oli raskasta kirurgiaa vaativia potilaita sekä päiväkirurgisia potilaita. Olet kiukkuinen ja tyytymätön siitä, että työpäivä tänään sujui erittäin huonosti. Kerro mitä tapahtui? Mitkä asiat vaikuttivat siihen että päivästä tuli epäonnistunut?

#### Kehyskertomus 3

Kuviteltu tilanne uudessa sairaalassa:

Työpäiväsi on päättymässä ja olet lähdössä kotiin. Tänään uudessa sairaalassa kävi ulkomaalaisia vierailijoita tutustumassa. Kerroit heille omasta työstäsi ja siitä miten uudet tilat ja toimintatavat ovat muuttaneet työtäsi. Vieraat olivat kiinnostuneita kuulemaan myös siitä, miten teknologia on muuttanut työsi sujumista. Mitä kerroit vieraille?

LIITE 2: Esimerkki analyysistä: Lausumat, joiden perusteella muodostui epäonnistui-lista

ei saatu varmaa järjestystä  
lääkärit sekoittivat pakan  
liian vähän henkilökuntaa  
pot.tiedot kateissa  
valmiit lääkeruiskut lopussa ja kukaan ei ole tilannut lisää  
kireä ilmapiiri työpaikalla  
työnilo kaukana  
työkaveri valittivat  
informaation puute tai suunnittelemattomuus aiheuttaa kaaoksen  
kaveri kiirehtii  
poukkoiltiin paikasta toiseen ja kyräiltiin toisia  
töiden valikointia  
osa ottaa vastuuta osa ei  
seläntakana puhumista  
johtajaa ei noussut esiin  
huonotuulisuus välittyi potilaan hoitamiseen ja työkaverin kohtaamiseen  
mikään ei etene  
suunnitelmattomuus ja ahdasmielisyys suututtaa  
muutosten hyväksyminen vaikeaa  
miten toimii esimies?  
Missä on esimies?  
kiilattiin ja hoputettiin  
työt ei etene suunnitellusti  
organisointi huonoa  
epätasaisesti jakautuvat työt  
riittämättömyyden tunne painoi kotiin lähtiessä  
ei taukoja ja rästitöitä kertyy  
työnilo puuttui  
yksi pessimisti vei muidenkin voimat  
ei auteta toisia  
ei pidetä kiinni sopimuksista



osa tekee mitä haluaa  
ei tulla kuulluksi  
varahenkilöjärjestelmä ei toimi  
työnmäärään ei pysty vaikuttamaan  
huonosti sujunut päivä nosti asioita pinnan alta  
pitää pystyä liian moneen  
lääkäreiden käytös huonoa  
saan moitteita asioista jonka kanssa en ole ollut edes tekemisissä  
aamusta saakka informaatio ei kulje  
esimies ei kuunnellut  
ehdotukset tyrmättiin  
missä on omaelämä?

### LIITE 3: Esimerkki analyysistä: Lausumat, joiden perusteella muodostui alakategoria työilmapiiri

huonosti sujunut päivä nosti esiin pinnan alla olevia käsittelemättömiä asioita  
työnilo puuttui  
yksi pessimisti vei muiden voimat  
marinaa  
negatiivista asennetta  
liian kireä ilmapiiri vei työnilon”  
tiimi puhalsi yhteen hiileen potilaan parhaaksi  
työkaveri oli joustavia ja auttoivat  
töissä on huumoria  
positiivinen asenne ja yhteen hiileen puhaltaminen auttoivat  
koettiin työniloa ja yhteen kuuluvuutta  
työkaverin kanssa juteltiin ennen kotiin lähtöä  
joskus ihmetyttää työnteon moraalilla toisilla sitä on ja toisilla ei  
työkavereiden pinna kiristyi jo heti aamulla  
henkilökunta joustamatonta ja apua ei anneta  
sattui mukava tiimi, vaikka tahti oli tasaisen kova niin huumoriakin viljeltiin  
työskentelin tiimissä jossa on vain potilaan hoidosta innostuneita ja toisi auttavia  
hoitajia  
autettiin toisiamme ja huumori kukki  
tänään olin tiimissä jossa oli hyvä porukka ja mukava tehdä töitä  
tärkeää oli se, että ilmapiiri säilyi hyvänä ja kiireettömänä  
työpaikan yleinen ilmapiiri ja yhteishenki on tärkeää  
innostunut työkaveri auttoi jaksamaan  
työ sujui reippaasti ja hyvässä yhteishengessä  
yhteistyö työkaverin kanssa sujui poikkeuksellisen hyvin  
työnilo ja yhteenkuuluvuus työkavereiden kesken oli plussaa  
huumorilla höystäen ja positiivisella asenteella tehtiin  
Leikkaustiimin työskentely oli saumatonta ja tunnelma töissä oli rento  
positiivinen asenne tilanteesta huolimatta  
huumorilla selviää monesta tilanteesta  
ilmapiiri on leppoisa ja kiire ei niin tunnu

hyvä työilmapiiri ja toisten ystävällinen suhtautuminen työtovereihin auttaa jakamaan

avoin ja rakentava keskustelu mieliä painaneesta asiasta oli nostattanut työyhteisön me-henkeä

tiimi toimi yhteen hiileen ja hommat sujuivat joustavasti

yhteistuumin pidimme kahvitaun ja jatkoimme sitten töitä

välillä käytettiin huumoria sopivasti keventämään työtaakkaa

vieläkään ei ollut täysi miehitys mutta pärjättiin kun yhdessä tehtiin positiivisella mielellä yhteistyötä