

Tiina Antin

Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti

Laadullinen tutkimus muutoksen johtamisesta,
moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista työntekijöiden kokemana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Röntgenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysala

Kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

22.8.2015

Tekijä(t) Otsikko	Tiina Antin Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti
Sivumäärä Aika	76 sivua + 5 liitettä 22.8.2015
Tutkinto	Röntgenhoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	lehtori Marjatta Komulainen vastaava hoitaja Riitta Tahraoui
<p>Muutos on tänä päivänä osa työelämää. Muutokset kuluttavat organisaatioiden voimavaroja, jonka vuoksi ne tulee jalkauttaa suunnitellusti. Onnistuneella muutoksella voidaan lisätä muutosmyönteisyyttä, innovatiivisuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia minkälaisia uhkia ja mahdollisuuksia kahden fuusioituvan työyhteisön työntekijät kokevat strategisessa muutoksessa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään muutoksen ja moninaisuuden johtamiseen, sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pitämiin asioihin, ilmiöihin ja arvoihin. Tutkimuksella kerätyn tiedon perusteella strategista muutosta mallinnettiin työntekijälähtöisesti.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kaksiosaisena laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen ensimmäinen osio toteutettiin 12/2014 ja 01/2015 välisenä aikana. Tutkimuksen seurantaosio toteutettiin 05/2015. Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä eläytymismenetelmää ja avoimia kysymyksiä. Eläytymismenetelmällä pyrittiin ilmentämään työyhteisöissä vallitsevia stereotyyppioita ja sosiaalisesti jaettuun käsityksiä työyhteisöjen fuusiosta, moninaisuudesta, vuorovaikutuksesta ja työskentelytavoista. Aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelua ja tyypittelyä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että onnistunut muutos edellyttää yhteisöllisiä johtamismenetelmiä ja muutoksen työntekijöille ymmärrettävää perustelua, suunnittelua ja resurssointia. Muutostahto on onnistuneen muutoksen edellytys. Tahto toimia organisaation vision ja strategian mukaisesti edellyttää luottamusta, arvostusta ja rakentavaa vuorovaikutusta organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Virallinen organisaatio ja strategia eivät toteudu vision mukaisesti ilman vuorovaikutusta kokemuksellisen organisaation kanssa. Työntekijälähtöisyys tekee muutoksen johtamisesta kompleksista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella keskeistä työhyvinvoinnin kannalta on toimiva vuorovaikutus, luottamus ja arvostus työyhteisössä ja organisaatiossa. Onnistuneen muutoksen kuvattiin luovan työn iloa, muutosmyönteisyyttä ja parantavan työn laatua.</p>	
Avainsanat	strateginen muutos, moninaisuus, kompleksisuus, arvot, pelisäännöt

Author(s) Title	Tiina Antin An employee-driven approach to leading change
Number of Pages Date	76 pages + 5 appendices 22 August 2015
Degree	Master's Degree
Degree Programme	Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Lecturer Riitta Tahraoui, Superior nurse
<p>Nowadays change is a part of the working life. Changes consume the resources of organizations for which they should be deployed well planned. A successful change can add change positivity, innovation, well-being and performance.</p> <p>The target of this thesis was to investigate what kind of threats and opportunities the workers of two merging working communities feel about the strategic changes. The theoretical framework of the thesis focuses on the change and the management of diversity, and the well-being of workers in terms of things, phenomena, and values they value as significant. Based on data collected from the study, a strategic change was modeled through an employee-driven approach.</p> <p>The data was collected in a qualitative research divided in two parts. The first section of the study was carried out between 12/2014 and 01/2015, and the follow-up section in 05/2015. The data were collected using an empathy-based research method and open questions. The empathy-based method was to express the prevailing workplace stereotypes and socially shared perceptions of the merging of working communities, diversity, interaction and working methods. The data were analyzed using thematic analysis and typology.</p> <p>The results of the study showed that successful change requires a community-based management methodology and understandable reasoning, planning and resource allocation for the employees affected. The will to change is a prerequisite for a successful change. The will to act in accordance with the organization's vision and strategy requires trust, respect and a constructive interaction between the organization's management and employees. The official organization and strategy will not be implemented in accordance with the vision without the interaction with the experiential organization. An employee-driven approach makes change management complex.</p> <p>Based on the results of the study, an effective interaction, trust and respect in the work community and the organization are central for the well-being at work. A successful completion of a change was described to create joy of work, positive attitude towards change and increase the quality of the work.</p>	
Keywords	strategic change, diversity, complexity, values, rules

Sisällys

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	2
2.1	Tutkimuksen aihe ja tavoite	2
2.2	Tutkimuksen menetelmä ja tuotos	3
3	Työyhteisön moninaisuus ja kokemusmaailma muutoksen johtamisessa	4
3.1	Moninaisuuden johtaminen käsitteenä	4
3.1.1	Moninaisuuden johtamisen tausta	4
3.1.2	Moninaisuus tämän päivän johtamisessa	6
3.1.3	Moninaisuus tässä tutkimuksessa	7
3.2	Moninaisuus työyhteisön muutostilanteessa	8
3.2.1	Työyhteisön muutos	9
3.2.2	Kompleksisuus moninaisen työyhteisön muutoksessa	12
3.2.3	Muutoksen vaiheet	13
3.3	Moninaisuus työyhteisön voimavarana	15
3.3.1	Moninaisuus työyhteisön muodostajana	15
3.3.2	Työyhteisön vuorovaikutus	16
3.4	Moninaisen työyhteisön johtaminen työhyvinvointia edistävästi	18
3.4.1	Työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta	18
3.4.2	Moninaisen työyhteisön esimiestyö	20
3.4.3	Arvot moninaisuuden johtamisen ja työhyvinvoinnin taustalla	22
3.5	Yhteenveto työyhteisöjen moninaisuudesta, moninaisuuden johtamisesta ja muutoksen hallinnasta	24
4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	26
5	Tutkimuksen toteuttaminen	28
5.1	Tutkimuksen kohde ja tutkijan suhde tutkimuskohteeseen	28
5.2	Tutkimuksen aineistonkeruu ja aikataulu	30
5.3	Tutkimuksen resurssit ja riskit	31
6	Tutkimukseen liittyvät eettiset ja luotettavuus näkökulmat	32
7	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	33
7.1	Tieteenfilosofinen lähestymistapa	33
7.2	Kyselyn menetelmät	34

7.3	Aineiston analyysi	35
8	Työyhteisön kokemuksia muutoksesta, moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista	37
8.1	Epäonnistunut muutos työntekijöiden kokemana	37
8.2	Onnistunut muutos työntekijöiden kokemana	40
8.3	Työntekijöiden resurssit muutoksen edellyttämälle uuden oppimiselle	43
8.4	Moninaisuuden ilmeneminen ja vaikutus työntekoon työntekijöiden kokemana	45
8.5	Työhyvinvoinnin kannalta merkittävät tekijät työntekijöiden kokemana	46
8.6	Työntekijöiden toiveet esimiestyölle	48
8.7	Työntekijöiden näkemys oman työn kehittämiseen	51
8.8	Työntekijöiden muutosmyönteisyyden ja työhyvinvoinnin muutos	52
9	Tutkimuksen tulokset	54
9.1	Muutoksen johtaminen työntekijöiden kokemana	54
9.1.1	Muutoksen aiheuttamat uhkakuvat ja mahdollisuudet työntekijöiden kokemana	54
9.1.2	Voimavarat ja toiveet uuden oppimiselle työntekijöiden kokemana	56
9.2	Työyhteisön moninaisuuden ilmeneminen ja vaikutus työntekoon työntekijöiden kokemana	57
9.2.1	Työyhteisön moninaisuus työntekijöiden kokemana	57
9.2.2	Työyhteisön arvot työntekijöiden kokemana	58
9.2.3	Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana	58
9.2.4	Esimiestyön kehittäminen työntekijöiden kokemana	59
9.2.5	Oman toiminnan kehittäminen työntekijöiden kokemana	60
9.3	Työkaluja muutoksen johtamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen	61
9.3.1	Muutoksen mallinnus	61
9.3.2	Työyhteisön pelisäännöt	64
9.3.3	Työyhteisön arvot	66
10	Johtopäätökset	68
11	Pohdinta	70
12	Lähteet	73
	Liite 1 Kyselylomake	
	Liite 2 Kyselylomake	
	Liite 3 Saatekirje	
	Liite 4 Mind map	
	Liite 5 Tyyppivastaukset	

1 Johdanto

Tämän päivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa. Onnistunut muutos edellyttää organisaatiossa toimivaa vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan välillä. Muutoksen aikana johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu, sillä muutos uhkaa yksilön tarpeita ja asemaa. Muutosjohtamisen malleissa henkilöstö nähdään usein johtamisen ja muutoksen kohteina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella moninaista työyhteisöä ja muutosta työyhteisölähtöisesti.

Moninaisuuden johtamisella tavoitellaan yksilöiden potentiaalien muuttamista työyhteisön yhteisiksi voimavaroiksi. Tänä päivänä työyhteisöjen moninaisuus on sekä näkyvää, että näkymätöntä. Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää sen näkyväksi tekemistä. Jokainen työntekijä tuo työyhteisöön omat intressinsä, taitonsa, arvonsa ja asenteensa. Työntekijöiden moninaisuus luo työyhteisön kokemuksellisuuden ja kompleksisuuden, jonka puitteissa työntekijät muokkaavat organisaation käskyjä ja normeja.

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään minkälaisia uhkia ja mahdollisuuksia työntekijät kokevat muutoksessa ja minkälaiset heidän voimavaransa ja toiveensa ovat uusiin toimenkuviin perehtymisessä muutoksen aikana. Tutkimuksella kartoitetaan työyhteisöjen moninaisuutta ja moninaisuuden vaikutusta työyhteisöjen vuorovaikutukseen, sekä työyhteisöissä ilmeneviä arvoja ja työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pidettyjä tekijöitä. Tutkimuksen avulla selvitetään miten työntekijät kehittäisivät esimiestyötä työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja miten he voisivat kehittää omaa toimintaansa. Tutkimus on vuorovaikutuksellinen ja antaa työyhteisölle mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen tiedonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua kyselyä sekä eläytymismenetelmää. Aineisto on analysoitu teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Tutkimuksen aineiston perusteella luodaan kuva onnistuneesta ja epäonnistuneesta muutoksesta sekä työyhteisön moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Muutoksen onnistumiseksi ja työyhteisöjen yhteneväisyyden edistämiseksi tutkimuksen tulosten perusteella koottiin

työntekijöitä yhdistäviä arvoja, pelisääntöjä ja kokemuksia muutoksen mallintamiseksi. Tutkimuksen tuloksista voivat hyötyä esimiestyötä tekevät ja muutoksen johtajat.

2 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

2.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite

Opinnäytetyössä tutkitaan moninaisen työyhteisön asenteita, arvoja ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä fuusioituvassa organisaatiossa. Fuusion lähtökohtana on organisaation strateginen muutos toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi. Fuusion tarkoituksena on laajentaa samaa ammattikuntaa edustavien työntekijöiden substanssiosaamista henkilöstöressurssien allokoimiseksi ja toiminnan tuloksellisuuden turvaamiseksi muuttuvissa tilanteissa. Aihetta tutkitaan moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tietotaustassa perehdytään strategiseen muutokseen, työyhteisön moninaisuuden johtamiseen ja kompleksisuuteen. Moninaisuuden johtamisen tutkimus muodostaa tietoperustan yksilön moninaisuuden ymmärtämiselle ja sen vaikutuksille työhyvinvointiin. Moninaisuus ilmenee tämän opinnäytetyön yhteydessä moninaisina ammatillisina taustoina ja kokemuksina, persoonallisuuksien eroina sekä kahden erilaisen työyhteisön kulttuurina.

Tutkimuksella ilmennetään kahden erilaisen työyhteisön yhteensulauttamisesta ja työnkuvien muutoksista aiheutuvia uhkakuvia ja mahdollisuuksia työntekijöiden kokemana. Tutkimuksen avulla pyritään antamaan työntekijöille mahdollisuus kertoa muuttuvan työympäristön aiheuttamista ennakkoluuloista ja samalla pyritään herättämään ajatuksia muutoksen tuomista mahdollisuuksista. Tutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden toiveita muutoksen toteuttamiseen, uuden oppimiseen ja esimiestyöhön työhyvinvointia edistävästi. Tutkimuksella kartoitetaan myös työyhteisön kulttuurin, toimintatapojen ja osaamispotentiaalın moninaisuutta sekä moninaisuuden vaikutuksia työntekoon ja kanssakäymiseen. Tutkimuksella selvitetään mitkä tekijät ovat työntekijöiden näkökulmasta merkittäviä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöjen tasapainoon on hiljattain vaikuttanut myös YT-neuvottelut ja henkilökunnan vähentäminen.

Opinnäytetyön tilaus on työelämälähtöinen. Toimeksiantajaorganisaatio haluaa antaa tutkimuksen avulla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työn organisointiin ja muutoksen toteutukseen. Työhyvinvointi on yksi merkittävimmistä tekijöistä työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta, joten muutoksen aiheuttamien ennakkoluulojen kartoittaminen on perusteltua.

Tutkimus liittyy tematiikaltaan YAMK-koulutus vahvaksi TKI- vaikuttajaksi hankkeeseen. Metropolia osallistuu hankkeen Moninaisuus tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna -osuuteen. Hanke toteutetaan työelämän kanssa yhteistyössä ja sen tavoitteena on erilaisten ihmisten osaamispotentiaalin tunnistaminen ja vahvistaminen, jotta kunkin oma asiantuntijuus tulisi yhteisölliseen käyttöön. Hankkeen tarkoituksena on kehittää moninaisuuden johtamisen toimintamalleja sekä oppimismateriaalina että dokumentteina hyödynnettäväksi niin koulutuksen kuin työelämän käyttöön. (HAMK, Työpaketti 3)

2.2 Tutkimuksen menetelmä ja tuotos

Työyhteisöjen kokemuksia toiminnan muutoksesta ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tutkitaan kvalitatiivisella kyselytutkimuksella. Kyselyn tiedonkeruussa käytetään eläytymismenetelmää ja avoimia kysymyksiä. Eläytymismenetelmän ja avoimien kysymysten avulla työyhteisöstä etsitään vallitsevia stereotyyppioita ja sosiaalisesti jaettuja käsityksiä työyhteisöjen moninaisuudesta, kanssakäymisestä, työskentelytavoista ja fuusiosta.

Tutkimuksen avulla ilmennetään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia strategisen muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnin edistämiseksi muutoksen myötä. Tutkimuksen tulosten perusteella luodaan kuva työyhteisöjen moninaisuudesta ja sen vaikutuksesta työyhteisöjen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Tulosten perusteella esimiestyö saa työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Näiden työkalujen avulla voidaan reagoida työhyvinvointia heikentäviin ongelmakohtiin. Tutkimuksen tulosten perusteella fuusioituvalla työyhteisöllä voidaan laatia yhteisiä pelisääntöjä ja arvoja sekä mallintaa muutosta. Tieto, jota tutkimuksella saadaan fuusion kohteena olevista työyhteisöistä ja työntekijöiden kokemuksista, voidaan käyttää hyväksi moninaisuuden johtamisen kehittämisessä ja strategisen muutoksen tuloksellisessa johtamisessa. Organisaation muutoksessa on oleellista

valmistautua muutokseen mallintamalla muutosta ja mallinnuksen avulla hallita ja ohjata muutosta (Sydänmaanlakka 2012: 70).

Tutkimuksella pyritään myös kannustamaan työntekijöitä näkemään muutoksessa mahdollisuuksia. Myönteisten näkökulmien tunnistamisen myötä työntekijät voivat itse vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin omalla toiminnallaan työyhteisön kanssakäymisessä. Tutkimus on osa työyhteisön ja johdon välistä vuorovaikutusta.

3 Työyhteisön moninaisuus ja kokemusmaailma muutoksen johtamisessa

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään moninaisuuteen käsitteenä sekä moninaisuuden ilmenemiseen ja vaikutukseen työyhteisön vuorovaikuksessa. Tutkimuksessa työyhteisön moninaisuus luo toimintaympäristön organisaation strategian toimeenpanolle ja muutoksen johtamiselle. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan muutosta ja muutoksen johtamista työyhteisön näkökulma huomioon ottaen. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan myös työhyvinvointia työyhteisön ja esimiestyön näkökulmista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen korostuu muutostilanteessa, sillä muutos horjuttaa työyhteisön tasapainoa.

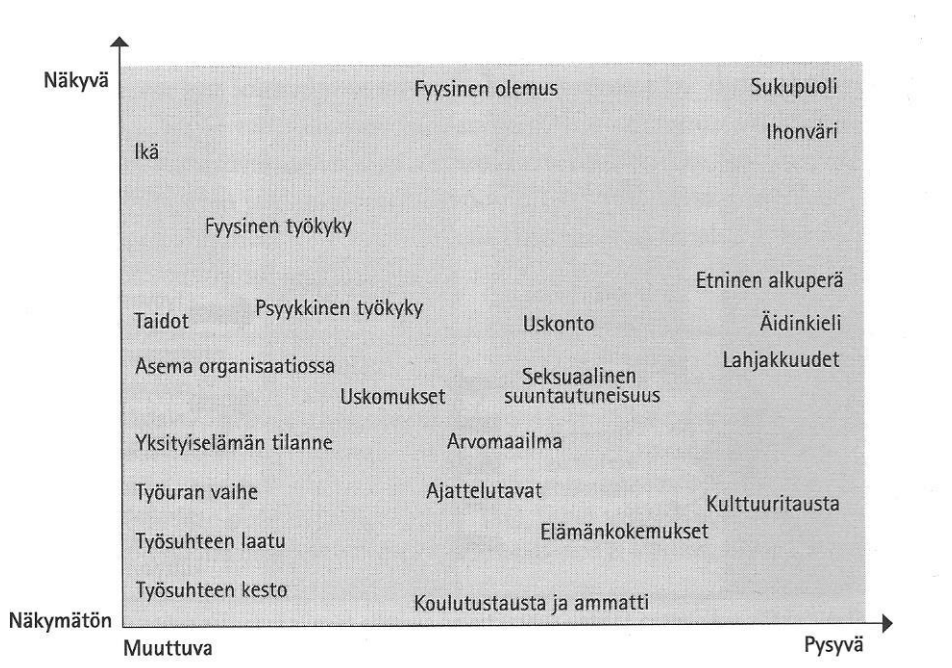
3.1 Moninaisuuden johtaminen käsitteenä

Tässä luvussa kuvataan moninaisuuden johtamisen taustaa ja moninaisuuden johtamisen vaikutusta tämän päivän esimiestyöhön. Moninaisuuden johtamisen määrittelyä avulla kuvataan moninaisuuden ilmenemistä tässä tutkimuksessa.

3.1.1 Moninaisuuden johtamisen tausta

Moninaisuudella tarkoitetaan kaikkia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Ihmisten moninaisuudella voidaan käsittää mm. yksilöiden fyysisiä kykyjä ja ominaisuuksia, asenteita, arvoja, sosiaalista luokkaa, koulutus- ja kulttuuritaustaa sekä yksityiselämän tilaa. Moninaisuuden ilmeneminen voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin osa-alueisiin. (Heikkinen 2005: 5-6) Näkyvien osa-alueiden tutkiminen on ollut perinteisesti moninaisuuden tutkimuksen kohteena. Tänä päivänä näkymättömien

moninaisuuden ilmenemismuotojen tarkastelu on noussut tutkimuksen keskiöön. Moninaisuuden ilmenemistä havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Moninaisuuden eri ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella (Colliander ym. 2009: 32).

Työntekijät ovat aina olleet moninaisia, mutta työntekijöiden moninaisuuden arvostaminen ei ole aina ollut johtamisen keskiössä. Moninaisuuden tutkimus on saanut alkunsa 1980-luvulla Yhdysvalloista. Ensimmäisiä moninaisuuden tutkimuskohteita on ollut iän, sukupuolen, rodun ja kotimaan vaikutus yritysten toimintaan. (Heikkinen 2005: 4.) Samaan aikaan alkoi johtamisparadigman aikakausi, jona työntekijät eivät enää perustaneet identiteettiään yksittäisiin organisaatioihin vaan ammatteihin ja asiantuntijuuteen. (Seeck 2012: 39.) Johtajuudelta vaadittiin menetelmiä, joilla sitouttaa ammattilaiset organisaation toimintaan tuottavuuden takaamiseksi. Moninaisuuden johtamisen ensimmäiset tavoitteet olivat integroida ja palkita tasapuolisesti taustoiltaan eroavia työntekijöitä sekä edistää työelämässä moninaisuuden arvostamista tavoiteltavana päämääränä (Colliander - Ruoppila - Härkönen 2009: 44). Nämä tavoitteet ovat edelleen perustana moninaisuuden johtamisessa. Tänä päivänä johtamiselta ja esimiestyöltä vaaditaan kuitenkin paljon enemmän.

Kohti 2000-lukua ja tätä päivää tultaessa moninaisuuden johtamisen tutkimus ja kehittäminen on laajentunut näkyvien ominaisuuksien yli kohti yksilöiden persoonallisuuden ja voimavarojen huomioonottavaa johtajuutta. Yhdeksi johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi on muodostunut työhyvinvoinnista huolehtiminen, sillä se

nähdään tuottavuuden ja tuloksellisuuden edellytyksenä. Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi työterveyshuoltoon panostaminen saattaa antaa merkittäviä tuottoja sijoitettuun pääomaan nähden (Colliander ym. 2009: 136).

Suomessa moninaisuuden tutkiminen ja moninaisuuden johtaminen eivät ole olleet organisaatioiden strategisen ydinosaamisen piirissä tälle vuosikymmenelle tultaessa. Viime vuosina moninaisuuden johtamisen tutkimus ja kehittäminen on kuitenkin noussut merkittäväksi tekijäksi tuloksellisen johtamisen saavuttamiseksi. (Colliander ym. 2009: 45.) Moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen ennustetaan olevan yksi lähivuosikymmenien tärkeimmistä organisaatioiden kehittämisalueilista. Moninaisuuden johtamisen tarpeeseen vaikuttavat työelämän ikärakenteen muutos ja työntekijöiden kulttuurinen moninaistuminen. Myös työmarkkinoiden muuttuva tilanne edellyttää organisaatioilta tietoista moninaisuustyötä ja moninaisuusosaamisen kehittämistä. (Mosaiikki: 6, 43.)

3.1.2 Moninaisuus tämän päivän johtamisessa

Moninaisuuden johtaminen tänä päivänä on muuttuneen työelämän ja uudenlaisen työntekijäsukupolven johtamista. Työelämässä eletään innovatiivisuuden aikakautta, joka edellyttää sekä työantajalta että työntekijältä jatkuvaa kehittymistä ja sopeutumista muutokseen. Byrokraattinen johtamisrakenne ja työelämä pyritään korvaamaan asiantuntijuudella, joka kannustaa työntekijöitä jatkuvaan kehittymiseen. (Seeck 2012: 261; Honkanen 2006: 164.) Johtaja nähdään työntekijän kannustajana ja tukijana. Johtaminen ei ole enää yksisuuntaista ohjeiden antamista, vaan johtajan ja työntekijän välistä kanssakäymistä. (Piha – Poussa 2012: 32,131; Mosaiikki: 41; Järvinen 2014: luku 3) Moninaisuuden johtamisen opit edustavat humanistisia yhteisöllisen johtamisen menetelmiä, jotka horjuttavat byrokraattista johtamista. Yhteisölliset johtamismallit korostavat yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja hiljaista tietoa kootaan ja hyödynnetään. (Kehusmaa 2010: 145.). Vakkala (2012: 200.) toteaa väitöskirjassaan, että muuttunut työn luonne ja uudistusten värittävä organisaatiotodellisuus ovat nostaneet tarpeen vuorovaikutteiselle ja ihmisläheiselle johtajuudelle. Ruokolainen (2011: 108-109.) on väitöskirjassaan todennut humanististen johtamismenetelmien edistävän työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Työterveyslaitos toteaa Muuttuva työelämä-verkkosivuillaan, että erilaiset näkemykset ja erilaiset tavat tehdä työtä ovat sekä työnantajan, että työyhteisön etu. Moninaisuuden johtamisen kehittäminen tukee työyhteisön hyvinvointia.

Henkilöstön johtaminen organisaatiossa perustuu henkilöstöjohtamisen strategiaan. Henkilöstöjohtaminen kuuluu johtamisoppeihin, joiden tavoitteena on yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden edistäminen. Perinteisesti tavoitteeseen on pyritty yhteneväisyyden ylläpitämisellä. (Vakkala 2012: 39.) Moninaisuus koetaan uhkaksi tapoihinsa juurtuneissa organisaatiossa, sillä erilaisuus kasvattaa konfliktien määrää ja aiheuttaa erityisesti muutoksessa eriäviä mielipiteitä. Moninaisuudella saavutetut hyödyt ovat kuitenkin haittoja suuremmat. (Kvist – Kilpiä 2006: 123.) Moninaisuuden johtaminen yhdistää henkilöstöjohtamiseen psykologisen näkökulman ja kompleksisuuden. Moninaisuuden johtamisen mukaan yrityksen strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa muuttamalla moninaisuus voimavaraksi. Moninaisuuden johtamisen keskeisiä tavoitteita ovat tasavertaisen kohtelun edistäminen, moninaisuuden hyödyntäminen integroimalla moninaisuus organisaatioon sekä erilaisuuteen perustuvan osaamispotentiaalin saattaminen työyhteisön yhteiseen käyttöön (Sippola 2007: 28).

Tasa-arvon ja moninaisuusosaamisen toteutuminen organisaatioissa on yksi tuloksellisuuden tekijöistä. Tämän vuoksi moninaisuuden johtaminen on nousemassa esimiestyön ja organisaatioiden aineettoman pääoman hallinnan keskiöön. Tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden arvostamisen on todettu olevan yhteydessä organisaation ilmapiiriin, sairauspoissaolojen määrään, työyhteisöjen hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen. Moninaisuuden arvostaminen voidaan nähdä organisaation kilpailukykyä edistävänä tekijänä työvoiman hankinnan, säilyttämisen ja työvoiman tuottavuuden osa-alueella. Toimiakseen tuloksellisuuden tekijänä moninaisuuden arvostamisen tulee kuitenkin toteuta arvojuulistusten sijaan arjen toiminnassa. (Mosaiikki: 43.)

3.1.3 Moninaisuus tässä tutkimuksessa

Kilpailukykyisen yrityksen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä voidaan jakaa neljään osaan. Tämän nelikentän toisella laidalla ovat prosessien johtamista käsittelevät strateginen henkilösjohtaminen ja yrityksen infrastruktuurin johtaminen ja vastakkaisella laidalla ihmisten johtamista käsittelevät osa-alueet. (Viitala 2007: 29.) Moninaisuuden johtaminen on osa henkilöstöjohtamista kohdistuen ihmisten johtamiseen, sillä työntekijät muodostavat moninaisen työyhteisön.

Psykologisesta näkökulmasta sama organisatorinen tehtäväkenttä jakautuu viralliseen ja kokemukselliseen organisaatioon. Virallinen organisaatio käsittää organisaation byrokratian ja antaa viitekehyksen toiminnalle. Kokemuksellinen organisaatio sen sijaan muodostaa organisaation todellisuuden. Ilman kokemuksellista organisaatiota ei ole toimintaa, vaan organisaatio toteutuu vain teoriassa. Kokemuksellinen organisaatio tarkoittaa yksilöiden yksittäisiä kokemuksia, jotka todentuvat kanssakäymisessä sanoiksi puettuna ja muodostavat yhteisön todellisuuden. (Tökkäri 2012: 19-21.) Kokemuksellinen organisaatio on työyhteisön moninaisuuden tuotos. Jokainen yksilö kokee tilanteet eri lailla, eikä työyhteisöä voi tämän vuoksi johtaa yhdellä oikealla tavalla. Moninaisuus tekee johtamisesta haastavaa, sillä kompleksisessa toimintaympäristössä ei ole yksiselitteisiä ratkaisuja oikeanlaiseen johtamiseen. (Tökkäri 2012: 21; Vakkala 2012: 51.) Rakentava kommunikaatio virallisen ja kokemuksellisen organisaation välillä edistää työyhteisön ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta. Organisaation johdon ja työyhteisön välisellä toimivalla vuorovaikutuksella organisaation strategia voidaan tuoda työyhteisön arkipäivään. (Kehusmaa 2010: 152-155.)

Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa keskitytään ihmisten johtamiseen ja kokemukselliseen organisaatioon. Tutkimuksella selvitetään miten moninaisuus ilmenee tutkittavissa työyhteisöissä ja miten se näkyy työyhteisöjen muutoksessa. Moninaisuudella käsitetään saman ammattikunnan edustajia, jotka ovat erikoistuneet ammatillisesti erilaisiin osaamisalueisiin. Työntekijät ovat yksilöitä, joiden erilaiset osaamisalueet, persoonallisuudet sekä arvo- ja ajatusmaailmat muodostavat moninaisen työyhteisön ja moninaisen tavan kohdata työyhteisöjen muutos. Tutkimuksen kohteena on kaksi erilaista työkuultuuria, jotka fuusioituvat strategisen muutoksen myötä. Työyhteisön johtaminen on yksilöiden johtamista. Yksilöt muodostavat moninaisen työyhteisön ja kulttuurin.

3.2 Moninaisuus työyhteisön muutostilanteessa

Tässä luvussa kuvataan muutosta; muutoksen lähtökohtia, muutoksen vaikutusta työyhteisöön, muutokseen vaikuttavaa työyhteisön ja organisaation kompleksisuutta sekä muutosprosessia henkilöstön johtamisen ja strategian toimeenpanon näkökulmasta. Muutoksen johtaminen edellyttää organisaatiokulttuurin tutkimista. Tunnistamalla organisaatiokulttuurin ominaisuuksia voidaan edistää muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, vähentää muutosvastarintaa ja varmistaa, että muutokset saadaan juurrutetuksi organisaatiokulttuuriin. (Kvist – Kilpiä 2006: 115.) Tämä tutkimus

kerää tietoa muutoksen kohteena olevien työyhteisöjen kulttuurista. Tutkimuksella saadaan tietoa työyhteisön tiedostamattomista olettamuksista, jotka vaikuttavat muutokseen näkyvien prosessien ja määritetyn vision ja strategian lisäksi.

3.2.1 Työyhteisön muutos

Muutos on organisaation keino kehittää toimintaa, sillä muutos mahdollistaa menestyksen. Menestystä tavoitellaan usein tehokkaammilla ja joustavammilla toimintamalleilla. (Valpola 2004: 9; Järvinen 2014: luku 3.) Kun organisaation strategia ja rakenne ei enää vastaa tilanteen asettamia vaatimuksia tulee muutos ajankohtaiseksi. Ennen muutosta toiminta on usein kaaoksenomaista. Kaaos saa aikaan muutoksen, sillä aikaisempi toimintatapa ei enää mahdollista toimintaa. Toiminnan tasapainon horjuminen on osa työyhteisön kompleksisuutta. (Vartiainen ym. 2013: 75.)

Johtamisen psykologisesta näkökulmasta muutos nähdään positiivisena ilmiönä. Uudet ideat, keksinnöt ja innovaatiot syntyvät aina siitä, että asioita katsotaan uusista näkökulmista ja tulkiten toisin kuin ennen (Tökkäri 2012: 26). Tänä päivänä uudistus on vanhojen perinteiden ja tapojen kyseenalaistamista, joka on merkittävää organisaatioiden menestyksen kannalta. Muutoksen onnistumiseksi työntekijöiden tulisi kyseenalaistaa entiset toimintamallit ja pohtia uusia toimintatapoja. (Järvinen 2014: luku 3; Kvist – Kilpiä 2006: 14, 17.) Muutoksen onnistumisen kannalta muutosprosessi on tärkeää valmistella etukäteen. (Kvist – Kilpiä 2006: 17.)

Tapa jolla muutosprosessi aloitetaan on merkityksellinen, sillä työyhteisöjen prosesseilla on itseään vahvistava luonne. Toisin sanoen positiiviset tai negatiiviset asiat ja kokemukset muodostuvat itseään vahvistaviksi ja generoiviksi kehiksi. (Sundvik 2006: 22.) Jotta toimintojen lopputulos vastaisi organisaation tavoitteita, tulisi organisaation vaikuttaa asioiden tiedostamiseen yksilötasolla kouluttamalla ja valmentamalla työntekijöitä muutokseen. (Honkanen 2006: 152; Järvinen 2014: luku 1) Tämä edellyttää sitä, että organisaatio selvittää mitkä asiat aiheuttavat epävarmuutta muutoksessa (Virtapuro 2006: 124). Vaativaksi epävarmuuden aiheuttajien määrittämisen tekee se, että jokainen työntekijä suhtautuu muutokseen yksilöllisesti ja toisinaan odottamattomasti (Kehusmaa 2010: 153). Myönteisen muutoskokemuksen luominen on tärkeää sillä, kielteinen muutoskokemus lisää työntekijöiden kuormittuneisuuden kokemuksia ja heikentää motivationaalista hyvinvointia. Organisaatio voi vaikuttaa muutoskokemukseen tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään

koskeviin muutokseen ja tukemalla johdon ja esimiestyön avulla muutosprosessin läpikäymistä. (Pahkin 2015: 8.)

Organisaation johto laatii toiminnalle strategioita, joiden mukaisella toiminnalla tavoitellaan tuloksellisuutta. Aaltonen (2007) on väitöskirjassaan todennut, että strategioiden toimeenpanoon ja strategian mukaisen toiminnan seurantaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomioita. Esimiesten tulisi strategian toimeenpanoa suunnitellessa määrittellä strategian asettamat keskeiset tavoitteet ja kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisten tavoitteiden vaatimat menetelmät ja toimenpiteet pitää saattaa koko työyhteisön tietoisuuteen. (Aaltonen 2007: 194-195.)

Strategian työyhteisöön johtaminen on tärkeää, sillä työyhteisöjen arki ja muutostilanteet osoittavat, että toimintojen lopputulos ei ole sama kuin johtajan käsky. Käskyn jälkeen yhteisön jäsenet muodostavat niistä omia tulkintojaan ja käyvät keskustelua toistensa kanssa siitä, mitä niillä tarkoitetaan, mikä niiden merkitys on kullekin ja miten uhkaaviksi ne koetaan. Muutos aiheuttaa vastustusta, epäluuloa ja epävarmuutta, jotka liittyvät pelkoihin, kuten oman aseman ja roolin säilyttämisen tarpeisiin, statuksen suojeluun, identiteetin turvaamiseen, valtapeliin ja sosiaaliseen kontrolliin sekä arvontunteen laskuun ja jaksamiseen. (Laitinen - Stenvall 2012: 108; Järvinen 2014: luku1; Kehusmaa 2010: 153; Vartiainen ym. 2013: 98.) Muutos saattaa uhata yksilöiden tarpeita, jonka vuoksi omat tarpeet asetetaan työyhteisön tarpeiden edelle (Virtapuro 2006: 122-124).

Muutos voi edellyttää työntekijöiden työnkuvien muuttamista. Muuttuvissa taloudellisissa tilanteissa työntekijöiden ristiinkouluttaminen ja työnkierron tuoma moninainen osaaminen ovat merkittäviä resursseja organisaatiolle. Laajan osaamiskompetenssin omaavaa henkilökuntaa voidaan hyödyntää kysynnän vaihtelun, sesonkien ja poissaolojen aiheuttamissa tilanteissa organisaation tuloksellisuuden turvaamiseksi. (Viitala 2007: 67-69). Jotta toimenkuvien muutoksesta selviydytään menettämättä tuottavuutta, tulee muutoksen johtamisessa huomioida henkilökunnan suoriutumiskyvystä. Henkilöstöhallinnon ja esimiestyön tehtäväksi jää huolehtia, että henkilökunnalla on riittävästi osaamista ja muut edellytykset suoriutua uusista tehtävistä. Yksilön tasolla suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Viitala 2007: 136.)

Muutoksen johtaminen työhyvinvointia edistävästi edellyttää esimieheltä työyhteisön moninaisuuden tunnistamista ja hyödyntämistä, jotta jokaisen yksilön osaamispotentiaali saadaan työyhteisön käyttöön ja jokaisen yksilön voimavarat kohdata muutos huomioidaan. Toimiva organisaatio näkee kyvykkyyden organisaation kollektiivisena osaamispääomana, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ei ole riippuvaista vain yksittäisten työntekijöiden taidoista. (Honkanen 2006: 78.) Muutostilanteissa moninaisuuden voimavaraksi muuttaminen edellyttää sellaisten työskentelytapojen kehittämistä ja käyttämistä, jotka hyödyntävät ihmisten osaamisen ja kokemuksen erilaisuutta. Jotta moninaisuus voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden eli kollektiivisuuden ja sen mukanaan tuoman informaation lähteenä tarvitaan työyhteisössä rakentavaa kommunikaatiota. Kommunikaatio on moninaista osaamista hyödyntävää yhteisöissä, joissa vallitsee sosiaalinen riippuvuus. Kilpailutilanteissa kommunikaatio ei ole avointa ja yksilöt saattavat estää toistensa menestymistä. (Wink 2010: 137.) Rakentavan kommunikaation avulla työyhteisön hiljainen tieto saadaan kollektiiviseksi osaamispääomaksi.

Toimiva yhteistyö muutoksessa edellyttää, että jokainen työyhteisön jäsen tietää tehtävänsä ja työn tavoitteet. Muutostilanteissa yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen merkitys ja rooli korostuu, sillä organisaation ja henkilöstön muutosten yhteydessä on riski, että vastuiden jakautuminen ja työroolien sisäistäminen hämärtyy. Esimiehen tehtävä organisaation tai henkilöstön muutostilanteessa on muistuttaa työyhteisöä sen tehtävästä ja tavoitteesta. (Järvinen 2014: luku 2.) Esimies voi viestinnällään voi tuoda organisaation strategiatyön arkipäivään ja konkreettiseksi. Kun organisaation strategia on ymmärrettävä ja merkityksellinen muutoksen aiheuttama uhka pienenee. (Kehusmaa 2010: 155.) Työntekijöiden tulkitessa tavoitteita omilla tavoillaan syntyy helposti konflikteja. (Sundvik 2006: 31.) Strategian ymmärrettäväksi tekeminen edellyttää strategian oppimista, eli käytäntöön viemistä ja ymmärrettäväksi tekemistä. Sirén (2014: 68.) on väitöskirjassaan todennut, että organisaatiot, joilla on kyky ja menetelmät luoda strategiaa edistäviä oppimismahdollisuuksia toimivat parhaiten.

Muutostilanteissa viestinnällä on suuri merkitys työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Organisaation muutostilannetta tutkittaessa on todettu, että lähiesimiesviestintää tulee korostaa, samaa tietoa tulee toistaa useaan kertaan, työyhteisölle on hyvä järjestää vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia ja huhupuheiden hallintaa on hyvä pohtia. Toimiva viestintä lähtee selkeällä informaatiokanavalla johdolta lähiesimiehille. (Hulmi 2014: 59.) Muutostilanteen viestinnässä tulee huomioida, että työyhteisön tiedon tarve muutoksesta poikkeaa johdon tarpeesta. Organisaation johto keskittyy strategian

määrittelyyn, kun henkilöstö kaipaa tietoa uuden strategian vaikutuksesta työntekijöihin inhimillisellä ja yksilöllisellä tasolla. (Valpola 2004: 86; Vartiainen ym. 2013:41.)

3.2.2 Kompleksisuus moninaisen työyhteisön muutoksessa

Kompleksisuudessa on kyse kaaoksen ja järjestyksen välisestä dynamiikasta. Kompleksisuus kuvaa organisaatioiden toiminnassa syntyviä rakenteita, jotka toistuvat satunnaisesti organisaation elinkaaren aikana. Kaikki työyhteisöt ovat kompleksisia ja ainutlaatuisia ja jatkuvassa muutoksessa. Kompleksisuus ei siten ole vain kaaottista, vaan siinä on pysyviä piirteitä. Työyhteisöt muodostavat oman organisaationsa, jonka puitteissa kaaoksessakin on järjestystä. Moninaisuus on ratkaisevaa työyhteisön toiminnalle, sillä kompleksiset työyhteisöt kehittyvät muutoksen ja moninaisuuden kautta. Johtaminen hyötyy kompleksisuusteorioista näkemyksellä, että vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, voidaan tulevaisuus ennalta aavistaa. Kompleksisuusteorioiden perusteella voidaan todeta, että pienilläkin teoilla voidaan saada suuria muutoksia aikaan työyhteisöissä. Vaikuttaakseen kompleksisen työyhteisön muutoksen suuntaan organisaation tulee kyetä muuttamaan yksilöiden ajatusmalleja. (Honkanen 2006: 56-59, 152; Laitinen – Stenvall 2012: 115-117; Tökkäri 2012: 27.)

Moninaisuus tekee organisaatioista kompleksisia. Virallinen organisaatio ei ole kompleksinen, sillä se toteutuu vain teoriassa. Kokemuksellinen organisaatio tekee organisaatiosta todellisen. Kokemuksellinen organisaatio muodostuu ihmisten toiminnasta. Ihminen estää organisaatiota toimimasta konemaisesti, sillä ihminen tuo organisaatioon moninaiset intressinsä, taitonsa ja kykynsä, sekä niiden puutteet. (Vartiainen ym. 2013: 54.) Kompleksisuusajattelun mukaan viralliseen organisaatioon ja johtajien prosesseihin vaikuttavat johtajuusopit, jotka eivät ota huomioon johtamiseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä tai ympäristön vaikutuksia. Tämän vuoksi johtajuusopit eivät voi ratkaista organisaatioissa ilmeneviä kompleksisia ongelmia, joihin vaikuttaa työntekijöiden moninaisuus ja organisaatiota ympäröivä maailma. (Vartiainen ym. 2013: 55.)

Vastatakseen moninaisuuden tuomiin haasteisiin ongelmatilanteissa organisaatiossa tulisi keskittyä kompleksisuusteorioiden mukaan vuorovaikutuksen kehittämiseen, kompleksisuuden kartoittamiseen ja vallitsevan tilan ymmärtämiseen. (Vartiainen ym. 2013: 57-58; Laitinen – Stenvall 2012: 109; Ruokolainen 2011: 109.) Tämän

opinnäytetyön tutkimuksen avulla pyritään antamaan muutoksen kohteena oleville työyhteisöille mahdollisuus vuorovaikutukseen. Tutkimuksella kerätyllä tiedolla pyritään kartoittamaan työyhteisöissä vaikuttavia stereotyyppioita ja ajatusmalleja, jotta työyhteisössä vallitsevaa tilaa voitaisiin ymmärtää. Vallitsevan tilan ymmärtämisellä esimiestyö saa työkaluja työyhteisöjen moninaisuuden johtamiseen voimavarksi.

3.2.3 Muutoksen vaiheet

Tämän päivän työelämä on jatkuvasti muutoksessa ja kaikki työntekijät kohtaavat jossain vaiheessa työuraansa ilmiön muutos. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja niihin liittyvä keskustelu hallitsee enenemässä määrin työelämää. (Seeck 2012: 261; Honkanen 2006: 9; Vakkala 2012: 53; Järvinen 2014: luku 3; Kvist – Kilpiä 2006:16.) Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä edellyttää työntekijöiltä kykyjä ja halua olla mukana muutoksessa ja kehittää osaamista ja toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2012: 295-261.) Tulevaisuudessa työ muuttuneen vielä monimutkaisemmaksi ja vaatii työntekijöiltä yhä parempia älyllisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Työntekijät ovat kuitenkin inhimillisiä ja muutos aiheuttaa pelkoja ja ristiriitaisia tunteita. Muutosta voi pyrkiä hallitsemaan tunnistamalla ja ymmärtämällä muutokseen liittyviä ilmiöitä. (Honkanen 2006: 10-11, 94,164; Mosaiikki: 38.)

Muutos alkaa siitä, että jokin vaihe loppuu ja vanhasta täytyy päästää irti. Muutoksessa on tiiviimmillään kolme vaihetta: loppu – tyhjyys – alku. (Valpola 2004: 35.) Aikaisemman toiminnan loppuminen on osa muutoksen ja siitä aiheutuvan kriisin shokkivaihetta, jota seuraa muutosvastarinta. Muutosvastarinnan jälkeen työyhteisö kohtaa tyhjyyden ja masennuksen, jonka jälkeen varsinainen muutos, hyväksyminen ja uuteen suuntautuminen voi alkaa. (Valpola 2004: 35, 109.) Tämä tutkimus kerää tietoa työyhteisön shokki vaiheen jälkeiseltä ajalta. Osa vastaajista saattaa olla vastarintavaiheessa, osan ollessa jo muutoksen hyväksymisen vaiheessa. Moninaisen työyhteisön muutoksen suunnittelun avuksi tarvitaan tietoa työyhteisössä vallitsevista ajatusmalleista ja työyhteisön ideoista ja ratkaisuista muutoksen onnistumiseksi. (Valpola 2004: 42-43.)

Muutosprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen; suunnitteluvaihe, valmisteluvaihe, työstämisen vaihe, käytännöntoteutusvaihe ja seurantavaihe (Virtapuro 2006: 145-146.). Muutosprosessin vaiheet sisältävät John P. Kotterin kahdeksankohtraisen muutosmenetelmän muutoksen johtajan työvälineeksi:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
 - Henkilöstön on oivallettava, että nykytilan mukaisesti toimintaa ei voida jatkaa, muutoksen ollessa väistämätön.
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen
 - Muutos vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Muutos on ihmisten johtamista.
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
 - Päämäärän tulee olla kaikille selvä ja kaikilla tulee olla samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteista.
4. Muutosviestintä
 - Viestintä on yksi muutoksen tärkeimmistä tekijöistä. Samaa viestiä on toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutosviestinnän on oltava faktakeskeistä, selkeää ja täsmällistä.
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan
 - Vaikuttaminen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia. Muutoksen syyt voivat tulla työyhteisön ulkopuolelta, mutta muutoksen toteutukseen liittyvien valintojen on oltava työyhteisön hallinnassa.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
 - Muutosprosessi on usein pitkä hanke. Konkreettiset ja realistiset välitavoitteet antavat tunteen prosessin etenemisestä. Välitavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita.
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa
 - Muutosprosessin päätyttyä uusia käytäntöjä tulee pitää korostetuste esillä, jotta toiminta ei palaa vaivihkaa lähtötilanteeseen.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin
 - Muutosprosessin jälkeen muutoksesta ja sen vaiheista on keskusteltava työyhteisössä, jotta muutoksesta tulee osa työyhteisön kulttuuria, identiteettiä ja historiaa.
(Valtionkonttorin PDF-dokumentti, mukailen Kotter, J.P. 1996, Muutos vaatii johtajuutta. Rastor)

Kotter (2009: 10.) korostaa, että tärkein muutosprosessin vaihe on muutostahdon aikaansaaminen. Tapa, jolla muutos käynnistetään on tärkeää sekä kokemuksellisen, että virallisen organisaation kannalta. Muutoksen määrittely ja kuvaaminen työyhteisölle ymmärrettävästi ja motivoivasti lisää muutosmyönteisyyttä ja ylläpitää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Muutostahdon aikaansaaminen saa kokemuksellisen organisaation toimimaan strategian mukaisesti. Onnistuneen muutoksen ja toimintaan juurtuneen strategian toteutuminen on merkittävää myös viralliselle organisaatiolle, sillä muutosprosessi ja siinä epäonnistuminen on organisaation voimavaroja kuluttava prosessi. Kotter (2009: 10) arvioi, että 70 prosenttia tarvittavista muutoksista jää käynnistymättä tai viemättä loppuun.

Muutosprosessilla pyritään organisaation johdon asettaman strategian käytäntöönpanoon. Muutoksen johtamisen rinnalla esimiehen tulisi huomioida strategian asettamat tavoitteet ja vaatimukset. Aaltonen (2007) on väitöskirjassaan laatinut strategian työyhteisöön johtamisen menetelmiä. Strategian toimeenpano alkaa strategian aiheuttamien toimien määrittelemisellä; resurssimalla, ohjeiden laatimisella ja tavoitteiden asettamisella. Strategian toimeenpano edellyttää vuorovaikutusta organisaatiossa alhaalta ylös ja ylhäältä alas sekä ymmärrystä lisäävää keskustelua. Strategian toimeenpanoa tulee valvoa ja tarvittaessa allokoida resursseja, ohjata työntekijöitä ja palkita tehdyistä toimenpiteistä. Strategian toimeenpano edellyttää toiminnan systemaattista organisointia ja yhteistyötä kaikkien osapuolten välillä sekä vuorovaikutusta. (Aaltonen 2007: 129.)

3.3 Moninaisuus työyhteisön voimavarana

Työyhteisön ryhmädynamiikka ja vuorovaikutus muodostavat työyhteisön kulttuurin ja kokemusmaailman. Tässä luvussa kuvataan työyhteisön ryhmädynamiikan muodostumista moninaisuuden näkökulmasta sekä moninaisuuden vaikutusta työyhteisön vuorovaikutukseen. Tämä tutkimus perustuu moninaisen työyhteisön kokemusmaailman kuvaamiseen ja tulkitsemiseen.

3.3.1 Moninaisuus työyhteisön muodostajana

Moninaisuus on yksilön ulottuvuuksien lisäksi myös kulttuurilähtöistä. Moninaisuuden kulttuurinen ilmeneminen voidaan käsittää myös työyhteisön luomana ilmiönä. Työyhteisön kulttuurin sisällä toimii moninaisia yksilöitä ja työyhteisössä voi ilmetä koettua samanlaisuutta ja koettua erilaisuutta. Koettu erilaisuus johtaa helposti työyhteisön erkanemiseen ja siten yhteishengen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Erilaisuuden kokeminen kärjistyy helposti ja johtaa ongelmatilanteisiin. Samanlaisuuden kokeminen on sen sijaan yhdenvertaisuuden tunnetta ja lisää positiivista vuorovaikutusta. (Heikkinen 2005: 6.) Samanlaisuuden kokemus on liitettävissä myös työyhteisössä toteutuvaan tasa-arvoisuuteen. Kokemus tasa-arvoisesta kohtelusta on kiinteästi yhteydessä organisaation ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Mosaiikki: 43.)

Erilaisuuden kokeminen työyhteisössä voi johtaa negatiiviseen ajatusten kehään, jossa kielteisiä ajatuksia seuraa kielteiset tunteet, valmiuksien huono hyödyntäminen, tehoton toiminta ja edelleen kielteiset kokemukset eli huono työhyvinvointi ja tuottavuus. Samanlaisuuden kokeminen on taipuvaisempi johtamaan positiiviseen ajatusten kehään, jossa myönteisiä ajatuksia seuraa myönteiset tunteet, valmiuksien hyvä hyödyntäminen, tehokas toiminta ja edelleen myönteiset kokemukset eli hyvä työhyvinvointi ja tuloksellisuus. (Colliander ym. 2009: 28.)

Samanaisuuden tunteen äärimmilleen vieminen ei kuitenkaan tuota enää toivottua tulosta. Tällöin yhteenkuuluvuuden mukanaan tuoma ryhmäajattelu on niin voimakasta, että yksilöiden motivaatio harkita omia vaihtoehtoja jää toissijaiseksi. Yhteenkuuluvuuden liian voimakas tunne nostaa työyhteisön kanssakäymisen motiiviksi ristiriitojen välttelyn turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen luomiseksi. Työyhteisö saattaa näyttää ulospäin myönteisessä mielessä yhteneväiseltä, mutta päätöksenteko ryhmän sisällä on puutteellista. Päätöksenteon pohjalla ei ole tarvittavaa kriittistä keskustelua, sillä oletetaan, että yksilöiden välillä vallitsee yksimielisyys. Epäilijät ja kriitikot leimataan ryhmässä epälojaaleiksi ja hankaliksi. Parhaimmillaan yhteenkuuluvuus vahvistaa työyhteisön toimintaa. (Paasivaara 2012: 68-70.)

Ryhmän dynamiikka ja työntekijöiden väliset suhteet luovat työyhteisöön kompleksisuuden. Työyhteisössä on olemassa jatkuva kamppailu samanaisuuden ja erilaisuuden välillä. Työyhteisössä halutaan kokea samanaisuutta, jotta yhteisistä tehtävistä suoriudutaan ja voidaan saada onnistumisen kokemuksia. Toisaalta työyhteisössä halutaan säilyttää tietty erillisyyden taso, sillä yhteistyöhön liittyy aina vaikeita asioita, ristiriitoja ja hankaluuksia. (Järvinen 2014: luku 2.) Yhteistyöhön liittyvät epämiellyttävät ajatukset ja kokemukset liittyvät moninaisuuteen ja kompleksisuuteen.

3.3.2 Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön kulttuuri ja arvot syntyvät yksilöiden vuorovaikutuksessa yksilöiden erilaisista ominaisuuksista, kokemuksista, toimintatavoista, tunteista ja ajattelusta. Vuorovaikutuksen myötä syntyy verkostoja tai kuvioita. (Tökkäri 2012: 23; Paasivaara 2012: 58-59.) Näiden verkostojen ja kuvioiden sisällä ilmiset jakavat työhön liittyviä kokemuksia ja merkityksiä, joiden perusteella muodostuu toimintamalleja ja toimintaa ohjaavia normeja. Työyhteisöt ts. verkostot ovat moninaisia, jokainen työyhteisön jäsen tuo työyhteisöön oman yksilöllisen persoonansa, toimintatyylinsä, asenteensa, tietonsa

ja taitonsa. (Honkanen 2006: 151,207.) Näitä vuorovaikutuksesta seuraavia verkostoja ja kuvioita voisi verrata moninaisuuden tutkimuksessa kuvattuihin kulttuurin sisäisiin erilaisuuden ja samanlaisuuden kokemuksiin.

Työyhteisön toimiva vuorovaikutus edellyttää moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista. Työterveyslaitoksen Moninaisuus – työelämän mahdollisuus opas kokoaa työntekijöiden tehtävät moninaisuuden hallitsemiseksi kolmeen teesiin. Jokaisen työntekijän tulee tarkastella omia asenteita ja arvoja arjen työssä. Jokaisen työntekijän tulee kohdella työtovereita hyvin ja kunnioittaa heitä sellaisina kuin he ovat ja jokaisen työntekijän tulee rakentaa omalla käyttäytymisellään yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä.

Työyhteisön sisällä tapahtuvista tilanteista, kanssakäymisistä ja toiminnasta voi tehdä lukuisia tulkintoja, joista mikään ei ole ainoa oikea. Tulkinnat ovat aina moninaisten yksilöiden näkemyksiä ja siksi sinällään samanarvoisia. Tulkintoihin vaikuttavat erityisesti henkilön omat kokemukset ja arvot työstä. Yksilöt tulkitsevat ja arvottavat tilanteita sisäisten ajatusmalliensä avulla. (Honkanen 2006: 72; Tökkäri 2012: 24.) Jotkut tulkinnat voivat olla toteuttamisen kannalta yhteisöä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta paremmin edistäviä. Tällaisia tulkintoja voidaan kuvata kompromisseiksi eli ”viisauden asenteeksi”. Tätä viisauden asennetta tarvitaan moninaisuuden johtamisessa niin esimiestyössä kuin työyhteisön jäsentenkin keskuudessa. (Tökkäri 2012: 25-27.)

Työyhteisöjen moninaisuutta tutkineen Monikko-hankkeen perusteella laadittiin työyhteisön ydinalueet joihin kuuluu työnjako ja pelisäännöt, perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen haasteet sekä dialogi ja avoimen palautekulttuurin kehittäminen. Työyhteisön pelisäännöillä kuvataan työyhteisön yhdessä luotuja normeja, jotka määrittelevät selkeästi hyväksytyyn käytökseen ja työnjaot. Pelisääntöjen puuttuminen tai niiden seuraamisen laiminlöynti aiheuttaa enemmän ongelmia kuin huonot pelisäännöt sinänsä. (Järvinen 2014: luku 3; Kauppinen – Evans 2007: 116.) Jos organisaation toiminnalla ei ole selkeitä tavoitteita, arvoja ja visioita, keksii henkilöstö ne helposti itse. Tällöin työyhteisön tavoitteet voivat olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Honkanen 2006: 77.) Monikko hankkeen tulosten perusteella pelisääntöjen oleellisuutta on perusteltu seuraavasti: Työroolien ja yhteisten pelisääntöjen selkeä määrittely sekä kokemus normien oikeudenmukaisuudesta ja yhdenmukaisuudesta ovat edellytys sille, että työyhteisö voi ottaa huomioon ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta sekä toimia joustavasti muuttuvien työtilanteiden mukaan. (Kauppinen – Evans 2007: 119.)

Työterveyslaitos kannustaa organisaatioita moninaisuuden johtamisen kehittämiseen, sillä erilaiset näkemykset ja erilaiset tavat tehdä työtä ovat sekä työntajajan, että työyhteisön etu. Työterveyslaitoksen Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus oppaan mukaan esimiehen tehtäviä on; rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa pelisäännöt (käyttäytymisestä, toisten huomioon ottamisesta, huumorin käytöstä jne.) ennaltaehkäisemään syrjintää ja epäasiallista käytöstä, osallistaa henkilöstöä sekä kehittää yhteistyötä ja avointa ilmapiiriä ja viestittää omalla käyttäytymisellään tasapuolista suhtautumista kaikkiin työntekijöihin.

3.4 Moninaisen työyhteisön johtaminen työhyvinvointia edistävästi

Työhyvinvointi on liitoksissa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut toimimaan organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Arvot luovat perustan työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle, jonka vuoksi arvokeskustelu organisaatiossa ja työyhteisössä on perusteltua. Tässä luvussa kuvataan työnhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja ilmiöitä työntekijöiden ja esimiestyön näkökulmista. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu muutostilanteessa, joka on uhka työyhteisön tasapainolle.

3.4.1 Työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta

Moninaisuuden näkökulmalla tarkoitetaan yksilöiden näkemyksiä ja kokemuksia ja niistä muodostuvia kokonaisuuksia. Työtyytyväisyyden ja työssäjaksamisen merkittävä tekijä on työntekijän saama henkilökohtainen arvostus. Tiimien ohjaamisessa ja johtamisessa tulisi keskittyä yksilöiden johtamiseen, sillä hyväkään tiimi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla ilman työntekijöiden henkilökohtaista ohjaamista. (Sundvik 2006: 12-13.) Vakkala (2012: 75) on väitöskirjassaan todennut kirjallisuuden perusteella työhyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi yksilön ja hänen kokemuksensa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Työyhteisöjen hyvinvointi perustuu avoimuuteen, luottamukseen, tasapuolisuuteen ja osallisuuteen. Hyvinvointia tuottava johtaminen on keskustelevaa ja perustuu vuorovaikutukseen. Vakkala (2012: 75) toteaa, että kirjallisuus osoittaa työhyvinvoinnin olevan riippuvainen toimivista vuorovaikutussuhteista. Vakkalan väitöskirjan kokoama tieto työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tukee moninaisuuden tutkimuksen perusteella koottua tietoa. Tutkimukset kuvastavat työntekijöiden näkemyksiä tekijöistä, jotka mahdollistavat toimivan työelämän ja työyhteisön.

Yksilölliset näkemykset muodostavat moninaisuuden. Työhyvinvoinnin tekijöiden tunnistaminen on tärkeää muutoksen alla, sillä samat tekijät, jotka auttavat työntekijöitä jaksamaan pitkällä aikavälillä, tukevat heitä muutoksen aikana (Pahkin 2015: 7).

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvailee tulevaisuuden hyvinvoinnin toimintakyvyksi ja osallisuudeksi. Tämä linjaus pätee myös työelämään. STM:n mukaan työhyvinvointia lisäävät motivoiva johtaminen sekä työyhteisöjen ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työntekijöiden että työnantajan vastuulla. Työnantajan vastuulla on työympäristön turvallisuus, hyvä johtaminen ja työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta huolehtiminen. (STM, Työhyvinvointi sivusto.) Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista liittyy terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin sekä elämänhallintaan. Yksilön kokemuksen työhyvinvoinnistaan on todettu olevan yhteydessä hänen omaan hyvinvointiinsa. (Pahkin 2015: 7-8.) Työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota työsuhteiden laatuun ja kulttuuri- ja arvotaustojen parantamiseen työpaikoilla. Yksityiselämän eli perhe-elämän ja työelämän yhteensovittaminen kaipaa lisähuomiota työn organisoinnissa. Moninaisuuden tasa-arvon puutteen on huomattu luovan henkilöristiriitoja, jotka vaikuttavat yritysten tuottavuuteen. (Mosaiikki: 43.)

Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaiset kokemukset työhyvinvoinnin edellytyksistä. Kolmekymppiset puskevat urallaan eteenpäin, nelikymppisille on tärkeää kokea työssä merkityksellisyyttä ja viisikymppiset arvostavat yhteisöllisyyttä (Sundvik 2006: 17.). Y-sukupolven työntekijät arvostavat yhdessä tekemistä, työn itsenäistä hallintaa, tehdystä työstä saatua palautetta, työn iloa, mahdollisuutta omaan uraan sekä esimiestä, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvun jälkeen syntyneitä ikäluokkaa. (Piha – Poussa 2012.) Yli 55-vuotiaiden on todettu pitävän työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä yksilöllistä arvostavaa esimiestyötä ja yksilöllisten tarpeiden huomiointia työnkuvassa, kokonaiselämän hyvinvointia, ilon ja onnistumisen kokemuksia työssä, vastuullisuutta itsestä, dialogista yhteisöllisyyttä ja työn koettua haasteellisuutta (Marjala 2009: 159.) Iän huomioon ottaminen edesauttaa työssä jaksamista. Hiljaista tietoa on kaikenikäisillä ja sen näkyväksi saaminen edellyttää yhdessä työskentelyä, jatkuvaa vuorovaikutusta sekä ajan ja tilan raivaamista työnteolle. (Kauppinen – Evans: 43.)

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa koettu työn ilo ja työn mielekkyys. Työntekijöiden kokemuksia työn iloon ja mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä on tutkittu Anttilan ja

Siltalan (2014) opinnäytetyössä. Koettuun työn iloon ja mielekkyyteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työn arvostus, työkavereiden tuki ja hyvä ilmapiiri, hyvät työskentelyolosuhteet ja toimiva yhteistyö työkaveiden ja esimiehen kanssa, yhteenkuuluvuuden tunne ja mielekkäät työtehtävät sekä palautteen saaminen ja uuden oppiminen. Työn iloa ja mielekkyyttä heikentävät puolestaan ristiriidat työyhteisössä, ryhmään kuulumattomuuden tunne, ajoittainen kiire ja puutteellinen palautteen anto. Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä ilmapiiri eivät edellytä syvää ystävyyttä kaikkien työyhteisöjen jäsenten välillä. Kaikkien työkavereiden kanssa tulee kuitenkin tulla toimeen ja ”puhaltaa yhteen hiileen”, vaikka ei oltaisi vapaa-ajalla ystäviä. (Anttila – Siltala 2014: 47-52.)

3.4.2 Moninaisen työyhteisön esimiestyö

Työyhteisön johtaminen perustuu henkilöstöjohtamisen strategiaan. Henkilöstöjohtamisen nelikentän prosessien johtamisen laita (management) eli virallinen organisaatio antaa esimiestyölle viitekehyksen. Esimies johtaa työyhteisöä eli ihmisiä ja kokemuksellista organisaatiota ja sen muodostamaa moninaisuutta. Ihmisten johtaminen (leadership) sisältää uudistuksen ja muutoksen johtamisen sekä työntekijöiden ohjauksen ja tukemisen. (Viitala 2007: 29; Tökkäri 2012: 19-21.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia työnteon perusrakenteista eli työryhmän toimivuudesta ja hyvinvoinnista vuorovaikutuksen, palaverien ja kehityskeskusteluiden avulla. Yhteisten palaverien puute voi johtaa ongelmien kumuloitumiseen, sillä työyhteisöllä ei ole yhteistä aikaa ja paikkaa yhteisten asioiden käsittelemiselle (Latva-Kiskola 2006: 41,44). Esimiehen tulisi tarkastella työyhteisön ilmapiiriä päivittäin (Palsola – Sundvik 2006: 222).

Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2007: 62.) Esimies huolehtii siis työyksikön tuottavuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. (Sundvik 2006: 41.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteet perinteisissä johtamisopeissa tähtäävät yrityksen tehokkuuteen yhteneväisyyden ylläpitämisellä. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen prosessit eivät välttämättä tue moninaisuuden kehittämistä voimavaraksi. (Sippola 2007: 75.) Organisaatio voi tukea esimiehen työtä ottamalla moninaisuuden johtamisen huomioon henkilöstöstrategiassaan. (Sippola 2007: 85; Mosaiikki: 43.)

Menetelmiä, joilla organisaatio voi henkilöstöstrategiassaan edistää työhyvinvointia ja moninaisuuden johtamista ovat palkitseminen ja osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Aineetonta palkitsemista voidaan tuottaa myöntämällä statussymboleita, kuten toiminimikkeitä, työvälineitä, vapauksia työajan tai asun suhteen tai muita erityisoikeuksia. Aineetonta palkitsemista on myös julkisen kiitoksen ja tunnustuksen antaminen. Työnantaja voi myös palkita mahdollistamalla sosiaalisia suhteita edustustehtävien muodossa. (Kauhanen 2010: 135-140.) Rahallista palkitsemista voidaan tuottaa suorien ja epäsuorien menetelmien avulla. Suoria rahallisia palkitsemismenetelmiä ovat peruspakkauksen lisäksi erilaiset suorituspalkat kuten tulospalkkio ja erilaiset taitolisät. Epäsuoria palkitsemismenetelmiä ovat mm. lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset, ravintoedut, puhelinetu tai asuntoetu. (Kauhanen 2010: 116.) Organisaatio voi myös palkita hyvästä suorituksesta kertakorvauksena esim. liikunta- tai kulttuuriseteleinä, elokuvalippuina tms. tunnustuksina.

Osaamisen ja suorituksen johtaminen tähtäävät organisaation toiminnan ja tavoitteiden selkeyteen. Osaamisen ja suorituksen johtamisella pyritään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Osaamisen ja suorituksen johtamisen taustalla esimiestyössä vaikuttaa organisaation arvot ja visio. Esimiehen tehtäviin kuuluu yhteisten tavoitteiden asettaminen työyhteisölle sekä yksilöllisten tavoitteiden asettaminen kehitys-, tulos- ja tavoitekeskusteluissa. Osaamisen ja suorituksen johtamiseen kuuluu työntekijöiden ohjaus ja valmentaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä tulosten arvionti ja palautteenanto. (Sydänmaanlakka 2012: 81-83.)

Esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen esimies voi vaikuttaa luomalla luottamusta ja käyttämällä persoonaansa esim. huumorin muodossa. Dialogi ja avoin palautekulttuuri luo työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoimen kanssakäymisen avulla esimies voidaan nähdä yhtenä osana työyhteisöä, vaikka esimiehellä on erilainen työrooli. (Kauppinen – Evans 2007: 119-120.) Esimiestyön näkökulmasta vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että asiat kerrotaan aina asianosaisille. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on ihmisen itsemääräämisen kunnioittaminen eli olettamus, että työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti mitä heidän toiminnastaan ajatellaan. Dialogi ja palaute antaa työntekijöille mahdollisuuden tulla tietoisiksi toimintansa vaikutuksista ja muuttaa käyttäytymistään. Palaute on osa oikeudenmukaista työyhteisöä. (Järvinen 2014: luku 3.)

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus vaikuttaa keskeisesti jokapäiväiseen työssä viihtymiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat työssä onnistumiseen ja siten organisaation talouteen. Luottamuksen syntyehdoista on useita, niistä keskeisimpiä ovat luotetun henkilön hyvät aikeet, luotetun henkilön tehtäväkohtainen kompetenssi ja luottamuksen synnyttävä valinnan mahdollisuus. Valinnan mahdollisuuteen liittyy aina riski, joka tekee luottamussuhteesta kompleksisen. (Keva 2009: 8-9.) Luottamuksen puute aiheuttaa epävarmaa ilmapiiriä sekä työntekijöiden varovaisuutta ja passiivisuutta. Luottamuksen ollessa vähäistä vältetään riskien ottamista ja pelätään virheiden tekemistä ja syyttelyn kohteeksi joutumista. (Kukkola 2013: 72-73.) Esimieheen kohdistuva luottamus tai luottamuksen pula heijastuvat myös työntekijöiden keskinäisiin luottamussuhteisiin ja luottamukseen ylempää johtoa kohtaan. Työntekijät arvottavat luottamustaan esimieheen perustuen esimiehen toimintaan ja käytökseen, persoonaan ja luonteeseen, motiiveihin ja periaatteiden noudattamiseen, vallankäyttöön sekä osaamiseen. Työntekijät odottavat esimiehen luottamuksen vaikuttavan tasa-arvoon, luottamukseen ja yksilön kunnioittamiseen. Esimieheltä odotetaan taitoa johtaa ihmisiä. Näitä johtamisen taitoja työntekijän näkökulmasta ovat vuorovaikutustaidot, ihmisläheisyys ja empatiakyky. (Kukkola 2013: 74-75.)

Eri sukupolvia edustavilla työntekijöillä on erilainen arvo-orientaatio työhön (Honkanen 2006: 266). Eri elämänvaiheet ja ikävaiheet synnyttävät myös erilaisia motiiveja työlle ja nämä motiivit muuttuvat ajan myötä. Eri ikäisille työntekijöille pitää perustella asioita erilaisista näkökulmista, joka vaatii työntekijöiden henkilökohtaista tuntemista. (Sundvik 2006: 17.) Nykyisessä työelämässä johtajan on siis osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin. Eri sukupolvet on saatava ymmärtämään toisiaan ja työskentelmään yhteistyössä tietoa jakaen. (Vesterinen 2010: 172; Ruokolainen 2011: 109.)

3.4.3 Arvot moninaisuuden johtamisen ja työhyvinvoinnin taustalla

Arvojen merkitys organisaation visiossa ja jalkautettuna työntekijöiden arkeen on työhyvinvoinninkin kannalta merkittävää, sillä arvot luovat perustan työn tavoitteille, arvottavat työtä ja vaikuttavat työyhteisön yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Masalin (2013: 168, 171.) on väitöskirjassaan todennut, että tunne-energia, joka muodostuu työyhteisön yhteisestä arvoprosessista on organisaation keino saada koko henkilöstö pohtimaan tulevaisuutta ja luomaan yhteistä tahtotilaa toimia organisaation menestymisen puolesta.

Sosiaali- ja terveysministeriö kannustaa moninaisuuden huomioimiseen kiinnittämällä huomioita työn tekemiseen vaikuttaviin arvoihin. Dialogi-hankkeen yhtenä esille nostamana teesinä oli ”Arvoton yritys on arvoton yritys”, joka kuvastaa Y-sukupolven tarvetta samaistua ja tunnustaa organisaation arvot. (Piha – Poussa 2012: 100-107.)

STM:n verkkosivuilla esitellään Suomen hallituksen työelämä 2020-hanke. Hankkeen visiona on rakentaa Suomen työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020-mennessä. Hankkeen puitteissa on laadittu parhaan työelämän arvot, jotka ovat; sinnikkyys, luottamus, rohkeus ja tarkoitus. Masalin (2013: 171) perustaa väitöskirjansa tuloksissa yhteisöllisen strategisen toimijuuden työelämä 2020-hankkeen kanssa vastaaville arvoperustoille; ymmärrykselle, tunne-energialle ja yhteisöllisyydelle.

Sinnikkyydellä tarkoitetaan jatkuvaa uudelleen yrittämistä ilman pelkoa virheistä. Rakentava palaute ruokkii sinnikkyyttä. Palautteen katsotaan olevan rakentavaa, kun sitä annetaan organisaatiossa ylhäältä alas ja päivittäin. Rakentava palaute lisää organisaation yhteistä ymmärrystä ylimmän johdon ajattelusta ja organisaation suunnasta. Kyse on siis rakentavasta kanssakäymisestä työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Luottamus tarkoittaa sitä, että jokainen yrittää parhaansa, ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti hänen odotustensa mukaisesti. Luottamukseen sisältyy myös jokaisen työntekijän vastuullisuus yksilönä ja ryhmän jäsenenä. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja jokaista työntekijää arvostetaan. Rohkeudella tarkoitetaan uudenlaisten toimintatapojen etsimistä ja omaksumista. Rohkeassa työyhteisössä ollaan rohkeita, eikä kukaan jää polkemaan paikoilleen. Rohkeus luo yhteisöllisyyttä, joka mahdollistaa vaikuttamisen ja osallisuuden organisaation toimintaan. Tarkoitus kokoaa nämä kaikki arvot yhteen ja luo niille toimintaympäristön. Työn tarkoituksen ymmärtäminen mahdollistaa motivaation, luo innovaatioita ja palkitsee työntekijöitä. Näin työn tarkoituksen ymmärtäminen tekee työstä tuottavaa. Työyhteisössä vallitsevien arvojen tunnistaminen kertoo työyhteisön hyvinvoinnista. Arvokeskustelulla voidaan parantaa työhyvinvointia. (STM, Työelämä 2020-hanke; Masalin 2013: 171.)

Tukimuksen kohdeyrityksen toimintaa ohjaavia organisaation asettamia arvoja ovat vastuullisuus, asiantuntijuus ja ainutlaatuisuus. Vastuullisuudella tarkoitetaan luottamusta, turvallisuutta ja välittämistä, jotka ovat perusta kaikelle toiminnalle. Asiantuntijuus tarkoittaa osaamisen ja kokemuksen jakamisen lisäksi jatkuvaa tietojen ja taitojen kehittämistä ja työssä oppimista. Ainutlaatuisuuden merkitys liitetään

asiakaspalvelun ja palveluiden laatuun. Ainutlaatuisuuden merkitys voitaisiin nähdä myös moninaisuuden arvostamisena työyhteisöjen kanssakäymisessä.

3.5 Yhteenveto työyhteisöjen moninaisuudesta, moninaisuuden johtamisesta ja muutoksen hallinnasta

Moninaisuuden johtamisen lähtökohtana on tunnistaa moninaisuus työyhteisön vahvuutena, joka voidaan muuttaa koko työyhteisön voimavaraksi. Moninaisuuden johtamisen keskeisiä tavoitteita ovat tasavertaisen kohtelun edistäminen, moninaisuuden hyödyntäminen integroimalla moninaisuus organisaatioon sekä erilaisuuteen perustuvan osaamispotentiaalin saattaminen työyhteisön yhteiseen käyttöön (Sippola 2007: 28.). Moninaisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Moninaisuus voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin ominaisuuksiin. Näkyvät ominaisuudet, kuten ikä, ihonväri, äidinkieli ja sukupuoli ovat olleet moninaisuuden tutkimuksen lähtökohta tasa-arvoisuuden tavoittelussa. (Heikkinen 2005: 4; Colliander ym 2009: 44.) Tänä päivänä moninaisuuden tutkimus keskittyy yhä enemmän työyhteisöjen näkymättömien moninaisuuden piirteiden tunnistamiseen ja muuttamiseen yhteisiksi voimavaroiksi. Näkymättömiä moninaisuuden piirteitä ovat esim. osaamisen tasot ja tavat oppia, elämäntilanteet ja -kokemukset, arvot ja persoonallisuudet. (Colliander ym. 2009: 136.)

Esimiestyö kuuluu henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään, jonka johtamisoppien tavoitteena on yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden edistäminen. Perinteisesti tavoitteeseen on pyritty yhteneväisyyden ylläpitämisellä. (Vakkala 2012: 39.) Jokainen työntekijä tuo työyhteisöön omat intressinsä, taitonsa ja kykynsä, sekä niiden puutteet. Ihimillisyys tekee työyhteisöstä kompleksisen, eikä kokemuksellista organisaatiota voida johtaa ottamatta huomioon yksilön persoonallisuutta ja voimavaroja sekä ympäröivää maailmaa. (Vartiainen ym. 2013: 54-55.) Tämän vuoksi yhteneväisyyden ylläpitäminen ei välttämättä tue moninaisuuden kehittämistä voimavaraksi. (Sippola 2007: 75.) Esimiestyö on ihmisten eli kokemuksellisen organisaation johtamista virallisen organisaation antamien raamien puitteissa. Työhyvinvoinnin on todettu olevan liitoksissa organisaation tuottavuuteen. (Mosaiikki: 43.) Työtyytyväisyyteen ja työssäjaksamiseen on todettu vaikuttavan työntekijän saama henkilökohtainen arvostus, jota tukevat yhteisölliset johtamismenettelyt. (Sundvik 2006: 12-13; Kehusmaa 2010: 145-151; Ruokolainen 2011: 109.) Moninaisuus tekee esimiestyöstä haastavaa, sillä

kompleksisessa toimintaympäristössä ei ole yhtä oikeaa ratkaisua johtamiseen. (Tökkäri 2012: 21; Vakkala 2012: 51.)

Työyhteisöt muodostuvat yksilöiden vuorovaikutuksessa yksilöiden moninaisuuden ja kompleksisuuden vaikutuksesta. Vuorovaikutuksen myötä syntyy verkostoja, jotka muodostavat työyhteisön kulttuurin ja arvot. (Tökkäri 2012: 23; Paasivaara 2012: 58-59; Tökkäri 2012: 19-21.) Esimiehen tulee johtaa työyhteisölle toimivat yhteiset pelisäännöt ja tasa-arvoisuutta ja luottamusta lisäävä tiedonkulkujärjestelmä, joka täsmentää yhteisesti hyväksytyt toimintamallit ja toimintaa ohjaavat normit sekä työn tavoitteet ja arvot. Ilman toimivaa johtamista verkostot muodostavat omia toimintamalleja ja normeja, jotka eivät ole työyhteisön yhteisesti hyväksymiä. (Honkanen 2006: 77; Kauppinen – Evans 2007: 116, 119; Järvinen 2014: luku 3.) Toimivan vuorovaikutuksen puute voi johtaa erilaisuuden tunteisiin työyhteisössä. Erilaisuuden tunne ja huono yhteishenki voi johtaa kilpailutilanteisiin työyhteisössä, joissa yksilön tarpeet ja tavoitteet nousevat työyhteisön yhteisen vision edelle. (Virtapuro 2006: 122-124.) Samanlaisuuden tunne ja hyvä yhteishenki lisää työyhteisön motivaatiota ja työn iloa. (Anttila – Siltala 2014: 47-52.) Toimiva työyhteisön johtaminen edellyttää työntekijöiden henkilökohtaista ohjaamista ja tukemista, palautteen antoa ja sosiaalista älykkyyttä. Esimiehen on toiminnallaan luotava luottamuksen tunne työyhteisöön (Keva 2009: 8-9.).

Työyhteisön kulttuurin johtaminen ja muuttaminen edellyttää esimieheltä yksilöiden ajatusmaailmoiden tuntemista. Kompleksisuusteorioiden mukaan muutos työyhteisön kulttuurissa alkaa yksilöiden ajatusmaailmoiden muuttamisella. Muutostilanteissa johtamismenetelmien, kuten viestinnän, pelisääntöjen ja yhteisten arvojen, merkitys korostuu (Järvinen 2014: luku 2; Hulmi 2014: 59.). Muutos alkaa aina jonkin loppumisella ja luopumisella, josta seuraa kaaos työyhteisöön. (Valpola 2004: 35, 109; Vartiainen ym. 2013: 75.) Kaaos on seurausta epävarmuuden tunteista, erilaisesta tavasta kohdata muutos ja siitä, että ihmiset eivät toimi kuten johto määrää. (Laitinen – Stenvall 2012: 108; Järvinen 2014: luku 1.) Kaaostilassa työyhteisön yhteinen visio on hämärtynyt, joka vaikuttaa negatiivisesti organisaation tehokkuuteen ja tulokseen. (Järvinen 2014: luku 2.) Muutostilanteessa moninaisuuden voimavaraksi muuttaminen edellyttää sellaisten työskentelytapojen kehittämistä ja käyttämistä, jotka hyödyntävät ihmisten osaamisen ja kokemuksen erilaisuutta. (Wink 2010: 137.)

Muutoksen onnistumisen kannalta muutosprosessi on tärkeää valmistella ja mallintaa etukäteen. (Kvist – Kilpiä 2006: 17; Sydänmaanlakka 2012: 70.) Muutoksen

tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa. (Valpola 2004: 9; Järvinen 2014: luku 3.) Tapa jolla muutosprosessi aloitetaan on merkityksellinen, sillä työyhteisöjen prosesseilla on itseään vahvistava luonne (Sundvik 2006: 22). Muutos pitää suunnitella ja perustella hyvin, jotta työntekijät ymmärtävät muutoksen välttämättömyyden sekä sitoutuvat muutokseen ja yhteiseen visioon. Muutosprosessin tulee olla työyhteisön yhteinen projekti, jossa jokainen työntekijä voi vaikuttaa muutokseen ja yksilölliset tarpeet muutoksen ajan huomioidaan. Henkilöstöhallinnon ja esimiestyön tehtävä on huolehtia resurssien riittävydestä muutoksen aikana. Muutoksen etenemistä tulee seurata ja tavoitteiden saavuttamisesta palkita. Saavutettu muutos tulee juurruttaa työyhteisön yhteiseksi kulttuuriksi. (Valtionkonttori, mukailen Kotter J.P. 1996; Viitala 2007: 136.)

4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa tarkastellaan terveydenhoitopalveluja tuottavan organisaation strategisen muutoksen vaikutuksia muutoksen kohteena olevien työntekijöiden kokemusmaailmoihin. Muutos vaikuttaa työntekijöiden toimenkuviin, työn organisointiin ja työyhteisöjen kulttuureihin. Tutkimus toteuttiin kaksiosaisena kyselytutkimuksena. Ensimmäinen kysely vastaa tutkimusogelmiin. Tutkimuksen toinen kysely toimii seurantanatutkimuksena työyhteisöjen muutoksen edettyä.

Tutkimusongelmat:

1. Muutoksen johtaminen työntekijöiden kokemana
 - Minkälaisia uhkia ja mahdollisuuksia työyhteisöjen yhdistyminen ja työnkuvien muutos aiheuttaa työyhteisölle?
 - Minkälainen on työntekijöiden motivaatio ja voimavarat perehtyä uusiin toimenkuviin muutoksen aikana ja minkälaista tukea he tarvitsevat perehtymiseen?
2. Työyhteisön moninaisuuden ilmeneminen ja vaikutus työntekoon työntekijöiden kokemana.
 - Mitkä asiat, ilmiöt ja arvot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden kokemana?

- Miten työntekijät kehittäisivät esimiestyötä ja omaa toimintaansa organisaatiossa työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Kyselyn seurantaosion selvitetään:

1. Miten työntekijöiden suhtautuminen muutokseen on muuttunut puolen vuoden aikana?
2. Miten työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta ovat muuttuneet puolen vuoden aikana?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää muutoksen alla olevien moninaisten työyhteisöjen työhyvinvointiin vaikuttavia ilmiöitä ja asioita ja muodostaa työyhteisölähtöisesti mallinnus onnistuneelle strategiselle muutokselle. Tutkimuksella todennettujen ilmiöiden ja asioiden perusteella pyritään seuraaviin tavoitteisiin:

- Tutkimuksella kartoitetaan työntekijöiden keskuudessa ilmeneviä stereotypioita ja ajatusmalleja osastojen yhdistymisestä ja työnkuvien muutoksesta.
- Ajatusmalleja tutkimalla voidaan luoda mallinnus moninaisen työyhteisön hyvään henkilöstövoimavarajohtamiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta organisaation muutostilanteessa. Tätä mallinnusta voidaan hyödyntää myös muissa organisaation muutostilanteissa.
- Tutkimuksella kerätyn tiedon perusteella kuvataan työyhteisöissä ilmenevää moninaisuutta ja moninaisuuden vaikutusta työntekoon työntekijöiden näkökulmasta.
- Tutkimuksella kerätyllä tiedolla työyhteisön moninaisuudesta saadaan esimiestyölle ja työyhteisöjen keskinäiselle kanssakäymiselle työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutosprosessin aikana ja tulevaisuudessa.
- Tutkimuksen tulosten avulla uudelle työyhteisölle luodaan yhteisiä pelisääntöjä ja arvoja. Pelisääntöjen avulla voidaan välttyä turhilta konflikteilta työyhteisössä ja turvata työn laatua ja työhyvinvointia.

- Tutkimus tähtää fuusioituneiden osastojen eheää kokonaisuuteen ja työyhteisön haluun kehittää omaa työyhteisöään yhteisöllisesti ja innovatiivisesti.

Tutkimuksen luonne on kannustava ja sen tarkoitus on saada ihmiset ajattelemaan työyhteisöä virallisen organisaation ulkopuolisena kokemuksellisen organisaationa, jossa työyhteisöllä itsellään on vaikutusvaltaa työssäviihtymiseen ja työn imuun. Tutkimuksen myötä pyritään herättämään työyhteisön innovatiivisuutta vastata virallisen organisaation asettamille haasteille ja näkemään muutoksessa mahdollisuuksia. Tutkimuksen avulla pyritään siirtämään ja säilyttämään työyhteisön ajatukset myönteisellä kehällä.

Työntekijöiden kuulemisen ja tukemisen taustalla on pyrkimys nähdä työhyvinvointi tuottavuustekijänä organisaatiossa. Tutkimuksessa kuvataan muutoksen johtamista moninaisuuden näkökulmasta. Säilyttäessään ja tuottaessaan työhyvinvointia, tämä tutkimus kannustaa kehittämään organisaatiolle muutosjohtamisen mallia, jossa työhyvinvointi huomioidaan tuottavuustekijänä ja muutosvoimavarana.

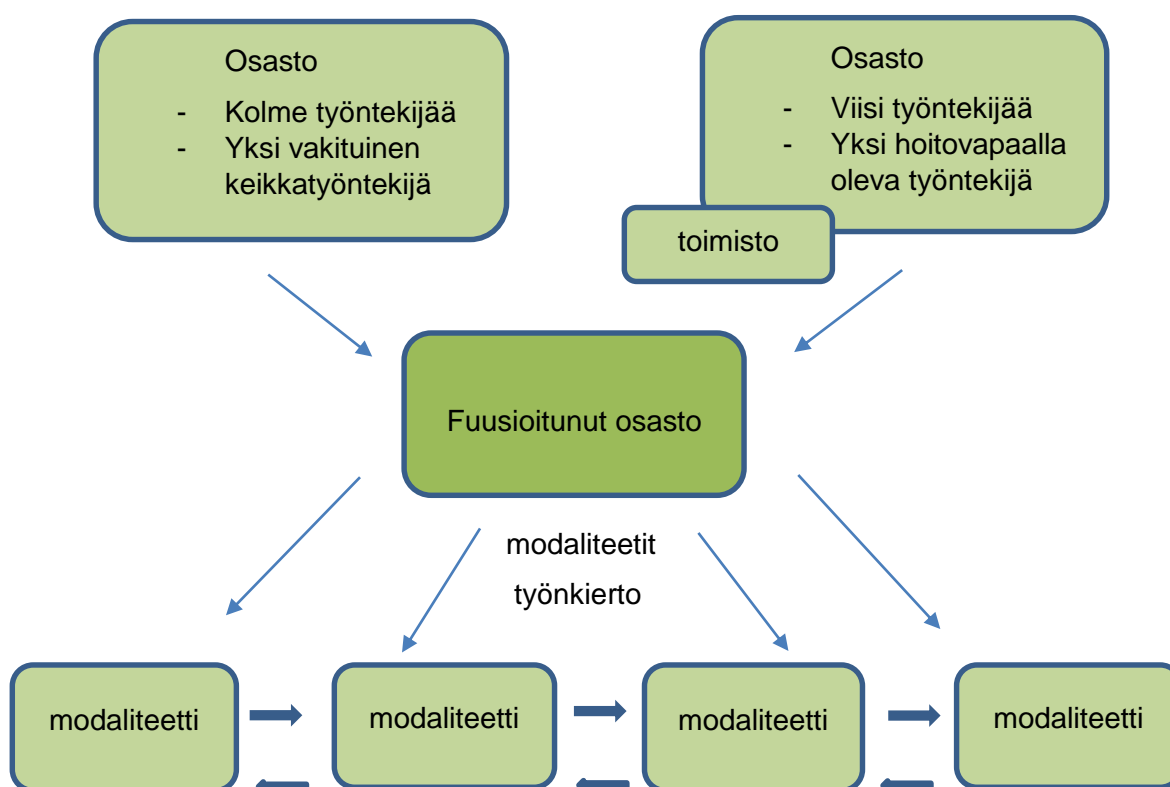
5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimuksen kohde ja tutkijan suhde tutkimuskohteeseen

Tutkimuksen kohderyhmänä on kaksi yksityisen terveydenhoitopalveluita tarjoavan organisaation yhdistyvää osastoa. Yhdistyvien osastojen henkilökunta edustaa samaa ammattikuntaa, mutta on erikoistunut erilaisiin tehtävänkuvuihin. Osastot sijaitsevat samassa toimipisteessä, mutta ovat fyysisesti erillään. Osastot ovat toimineet erillisinä kustannuspaikkoina. Työyhteisöjen yhdistyminen on osa organisaation strategista muutosta ja tarvetta laajentaa työntekijöiden osaamista henkilöstöressurssien alloikoimiseksi muuttuvissa tilanteissa toiminnan ja tuloksellisuuden varmistamiseksi. Työyhteisöjen fuusioituminen edellyttää työntekijöiltä uusien tehtävänkuvien oppimista ja sopeutumista uudelleen toimintamalliin. Fuusion toteuttamiseksi osastojen välillä on aloitettu työnkierto ja uusiin työtehtäviin perehtyminen.

Tulevaisuudessa fuusioituneen osaston työtehtävät jaetaan modaaliteetteihin, joiden puitteissa toteutetaan työnkiertoa (Kuvio 2.). Modaaliteeteissa työskentelyn tarkoituksena

on taata jokaisen osaamisalueen vahva osaaminen. Työnkierrolla lisätään työn moninaisuutta ja laajennetaan osaamispotentiaalia organisaation tuloksellisuuden takaamiseksi. Osastojen fuusion myötä kaksi saman ammattikunnan edustamaa moninaista toimintakulttuuria ja työnkuvaa yhdistetään. Työntekijöiden toimintaympäristö ja toimenkuvat muuttuvat.



Kuvio 2. Osastojen fuusioituminen ja jakaminen modaliteetteihin.

Toisella osastolla työskentelee kolme työntekijää ja yksi säännöllinen keikkatyöntekijä. Toisella osastolla työskentelee viisi työntekijää, sekä toimistotyöntekijä ja lisäksi yksi hoitovapaalla oleva työntekijä. Kummaltakin osastolta on hiljattain vähennetty yksi työntekijä YT-neuvottelujen seurauksena. Tulevalla fuusioituneella osastolla työskentelee tällä hetkellä vakituisesti yhteensä kahdeksan työntekijää, jotka ovat tutkimuksen kyselyn kohderyhmänä. Lisäksi tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat toimistotyöntekijä ja säännöllinen keikkatyöntekijä. Tutkimuksen otos on kymmenen työntekijää. Työyhteisöjen toimintaan ja ilmapiiriin on vaikuttanut muutoksen ilmoittamisen ja lisäksi YT-neuvottelut, vakituisen työntekijän irtisanoutuminen ja useat pitkät sairauspoissaolot.

Tutkimuksen tekijä on toiselta osastolta hoitovapaalla oleva työntekijä. Tutkija on työskennellyt työyhteisössä kahdeksan vuoden ajan, joista viimeiset vuodet ennen hoitovapaalle jäämistä osastonsa team-leaderina. Tutkijalla on siten tuntemus osastojen toimenkuvista ja kulttuureista sekä käsitys työhyvinvoinnista, asenteista ja ennakkoluuloista muutosta kohtaan. Tutkija on ollut poissa työyhteisöstä kolmen vuoden ajan, joten hänellä ei ole tosiasiallista tietämystä työyhteisöjen tutkimuksenaikaisesta tilasta tai toiminnasta tutkimushetkellä. Tutkijan ennakkokäsityksenä ja olettamuksena on, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja arvostavat työyhteisöään ja tiimihenkeään. Tutkija olettaa, että työntekijöiden ja esimiehen välillä on ristiriitoja ja vaikeuksia vuorovaikutuksen toimivuudessa. Tutkijalla on käsitys, että työntekijät kokevat toimenkuvien muutoksen ja osastojen yhdistymisen uhkana sille asemalle ja toimenkuville, joihin he ovat muodostaneet sitoumuksen työsuhteidensa alussa. Tutkijan oletamus on, että muutoksen koetaan heikentävän työn toimivaa organisointia ja työmäärän jakatumista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

5.2 Tutkimuksen aineistonkeruu ja aikataulu

Tutkimus on kaksiosainen. Tutkimuksen aineisto kerätään kyselylomakkeilla (Liite 1 ja Liite 2). Ensimmäisen kysely muodostaa tutkimuksen pääasiallisen aineiston. Kyselyn saatteena on tutkimusta kuvaava saatekirje (Liite 3). Toinen kysely toteutetaan verkossa Survey Monkey palvelun avulla. Ensimmäisen kyselyn kyselylomakkeet voi täyttää sähköisessä muodossa ja tulostaa palautusta varten. Näin toimitaan, jotta tutkija ei voi tunnistaa vastaajia käsialan perusteella. Tulostetut kyselylomakkeet suljetaan kirjekuoreen ja toimitetaan yhteen koottuna tutkijalle. Kyselyyn vastaamisen tueksi kyselyn liitteeksi annetaan mind map ilmiöistä ja asioista, joita moninaisuudella ja työhyvinvoinnilla voidaan käsittää (Liite 4).

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin joulukuun 2014 ja tammikuun 2015 välisenä aikana. Kyselylomake toimitettiin kohdehenkilöiden täytettäväksi marraskuun lopussa. Vastausaikaa annettiin vuoden loppuun asti, mutta vastausaikaa jatkettiin tammikuuhun 2015 työyhteisöjen tilanteen vuoksi. Tutkimuksen toinen kysely toteutettiin toukokuussa 2015. Toisessa kyselyssä oli kaksi kysymystä ja mahdollisuus avoimeen kommentointiin.

5.3 Tutkimuksen resurssit ja riskit

Ennen tutkimuksen toteuttamista järjestettiin tilaisuus, jossa tutkimukseen osallistuville kerrottiin tulevan kyselyn taustoista ja tarkoituksesta sekä toteuttamisesta. Tilaisuudessa esitettiin lyhyesti tutkimuksen teoreettinen tausta, jolla perusteltiin tutkimuksen tarpeellisuutta ja tilausta ja motivoitiin työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Tilaisuudessa esitettiin moninaisuuden ilmenemismuotoja ja vaikutuksia työhyvinvointiin, jotta tutkimukseen osallistuvat ymmärtäisivät ilmiöt ja asiat, joita tutkimuskysymyksillä todennetaan. Tutkimuksen vaikutuksellisuutta kohderyhmän oman työhyvinvoinnin edistämiseen pyrittiin korostamaan ja siten motivoimaan kohderyhmää paneutumaan kysymyksiin vastaamiseen. Tutkimuksen kohderyhmälle korostettiin, että kyselyyn ei voi vastata väärin, sillä jokainen näkemys on oikea ja arvostettava. Tutkimuskohderyhmä piti tutkimuskysymyksiä ymmärrettävinä ja ymmärsivät tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden välisen yhteyden.

Tutkimuksen riskinä oli, että kyselyyn vastaajat eivät näe tutkimuksen merkityksellisyyttä oman työhyvinvointinsa edistämisen näkökulmasta. Näin tapahtuessa kyselyn vastaukset jäävät pinnallisiksi ja suppeiksi, eikä tutkimuksen työhyvinvointia edistävä ja työmotivaatiota lisäävä näkökulma toteudu. Kyselyn lanseeraamistilaisuudessa kävi ilmi, että tutkittavat pitivät kyselyn sisältöä ja luonnetta hyvänä, mutta tutkimuksen käytännön vaikuttavuuteen suhtauduttiin epäilevästi.

Tutkimuskohderyhmä oli suhteellisen pieni. Kohderyhmänä on kuitenkin kaikki tulevan fuusion kohteena olevat työntekijät, joten tutkimuksen tuloksien katsottiin antavan tapaustutkimukselle tyypillisesti tiedot koko kohteesta. Tutkimuksen olettamuksena oli, että kaikki tai suurin osa tutkittavista vastaisivat kyselyyn. Tätä olettamusta tuettiin kyselyä ennakoivalla tilaisuudella ja korostamalla työntekijöiden omaa mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön muutokseen. Tutkimuksen ensimmäiseen kyselyyn vastasi seitsemän tutkittavaa ja toiseen kyselyyn kymmenen tutkittavaa.

6 Tutkimukseen liittyvät eettiset ja luotettavuus näkökulmat

Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja julkistamisessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksia. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksen mukaan tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa, tulosten analysoimisessa ja –raportoinnissa sekä julkaisussa huomioidaan ja kunnioitetaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta, vältetään tutkittavien vahingoittamista ja turvataan tutkittavien yksityisyyden suoja sekä tietoturva. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittavien itsemääräämisoikeuden turvaamiseksi tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta siihen kannustettiin huomioimalla, että tutkimuksen tavoitteena on tuottaa työhyvinvointia työyhteisölle. Tutkittavien suostumus tutkimukseen toteutui kyselyyn vastaamisella.

Tutkimuksen ensimmäinen eettinen kysymys konkretisoituu tutkimusaiheen valinnassa. Tutkijan on tutkimuksen aihetta ja kohderyhmää valitessa harkittava tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksen aihe voi itsessään olla eettisesti hyväksyttävä, mutta tutkimuksen kohderyhmän jokainen yksilö voi oman henkilökohtaisen elämäntilanteensa ja arvojensa puitteissa kokea tutkimuksen eettisyyden eri lailla. (Tuomi - Sarajärvi 2002: 126-127.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aihe on työelämälähtöinen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työyhteisössä vallitsevia asiantiloja ja tuottaa tietoa työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia yksittäisiä työntekijöitä.

Tutkimuksen kohdistuessa työyhteisöön on tutkijan mietittävä työntekijöiden tutkimukseen osallistumisen pakotteiden rajoja. Tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään suostumus osallistumiseen. Kohdistuessaan työyhteisöön osallistumiselle asetetaan pakottavia piirteitä, sillä organisaatioiden kehittämistyössä oletetaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo - Moilanen - Ritalahti 2009: 49) Myöskään tutkittavien ja tutkijan välillä ei saa vallita sellaista riippuvuussuhdetta, joka voi vaikuttaa olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen (Eskola - Suoranta 1998: 55). Tutkimuksen aiheeseen ja kohderyhmään kohdistuva eettinen arviointi on ollut mukana koko opinnäytetyön suunnitteluprosessin ajan ja vaikuttanut tutkimuksen menetelmän valintaan.

Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu muutostilanteessa olevaan työyhteisöön. Muutos on aiheuttanut työyhteisössä tunne- ja stressireaktioita. Tutkimuksen tiedonkeruu

suoritettiin haastattelun sijasta anonyymisti kyselytutkimuksena, jotta jokainen voisi vastata tutkimukseen ilman henkilökohtaisen leimautumisen tunnetta. Tällä menettelyllä pyrittiin tutkittavien vahingoittamisen välttämiseen. Kyselyssä on myös pienempi harhan riski kuin haastattekyssä säännöllisen kysymysten esittämismenetelmän ansiosta. (Burns - Groves 2001: 426.)

7 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

7.1 Tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on Aristotelinen. Tiedon hankinta eli ontologia korostaa tiedon ymmärtämistä ja tulkintaa. Tutkimus kuuluu ihmistieteisiin ja noudattaa fenomenologis-hermeneuttista perinnettä. (Tuomi - Sarajärvi 2002: 26-36.) Fenomenologinen tutkimustapa tulkitsee elämismaailman sosiaalisesti konstruktoiduksi arkielämäksi, jota tutkija tarkastelee. (Juden-Tupakka 2007: 64.) Hermeneuttinen tutkimustapa olettaa, että ihminen tulkitsee kokemaansa yhä uudelleen, jonka vuoksi tutkimustilanteessa ei yritetä päästä kokemuksen alkulähteille. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten juuri kyseinen tutkimustilanne johdattelee yksilöä tulkitsemaan kokemuksiaan. (Kujala 2007: 26.)

Tutkimus suoritetaan laadullisella menetelmällä, joka mahdollistaa ymmärtämisen merkitysten todentamisella. Laadullinen tutkimus on aina tapauskohtainen ja sen tulos kertoo tutkimuksen aikaisesta tilanteesta ja tilanneyhteydestä. (Burns - Grove 2001: 61-65) Tutkimus on poikittaistutkimus muutosta edeltävästä tilanteesta. Toistettaessa toisessa tilanteessa ja tilanneyhteydessä sama tutkimus tuottaisi erilaisen tuloksen. Tutkimus on luonteeltaan soveltava tutkimus, jossa perustutkimusten tietoa käytetään uuden tiedon soveltamiseen. Perustutkimusten tiedolla tarkoitetaan tässä teorian tietoa ja aikaisempia tutkimuksia. Soveltava tutkimus on tutkimus- ja kehittämistoiminnan keskeisin tutkimusmuoto. Tämän opinnäytetyön tutkimus on pragmaattinen, sillä sen tarkoitus on hankkia tietoa, jolla voidaan kehittää käytännön toimintaa.

Tutkimuksen lähestymistapa on lähinnä tapaus tutkimusta, sillä sen kohteena on koko työyhteisö ja tavoitteena työyhteisössä ilmenevien ilmiöiden kuvailu ja selittäminen. (Ojasalo ym. 2009: 52.) Tässä tutkimuksessa on kuitenkin myös survey-tutkimuksen

piirteitä. Tieto kerätään puoli strukturoidussa muodossa kyselylomakkeella. (Eskola - Suoranta 1998: 87) Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin eläytymismuotoon. (Saarinen-Kauppinen – Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa työyhteisöjen arkitieto pyritään saamaan lähemmäs tieteellistä tietoa. Arkitietoa voidaan luonnehtia myös hiljaiseksi tiedoksi, joka pyritään saamaan propositionaaliseen muotoon. Näin hiljainen tieto voidaan muuntaa tosiasialliseksi kuvaukseksi työyhteisön vallitsevasta asiantilasta. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2013: 18-20.)

7.2 Kyselyn menetelmät

Kysely toteutettiin puolistrukturoidusti. Tutkimuksen kysymykset olivat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu (Eskola - Suoranta 1998: 87). Kyselyn tueksi annettiin kuitenkin viiteellinen mind map (Liite 3) asioista ja ilmiöistä, joita tutkimuksella pyritään kuvaamaan. Mind map on laadittu tutkimuksen tietoperustassa ja moninaisuuden tutkimuksissa ilmenevistä asioista, ilmiöistä ja arvoista. Mind map:iin on kirjattu myös toimintayksikön arkeen vaikuttavia tekijöitä tutkijan kokemuksesta. Mind map laadittiin vastaamisen tueksi, jotta vastaajat voisivat helpommin käsittää kysymysten luonteen ja kokisivat siten vastaamisen mielekkääksi.

Kyselylomakkeessa käytetään eläytymismenetelmää ja avoimia kysymyksiä, joiden vastaus pyydetään laatimaan kuvailumuotoon. Eläytymismenetelmässä vastaajia pyydetään kirjoittamaan pieni tarina kahdesta eri näkökulmasta. Tarina kirjoitetaan kehyskertomuksen eli tutkijan laatiman lyhyehkön johdatuksen pohjalta. (Saarinen-Kauppinen – Puusniekka 2006: 6.5) Eläytymismenetelmällä ja avoimilla kysymyksillä pyritään mahdollistamaan vastaajien oma ajattelu ja mielikuvituksen aktiivinen käyttö, sekä saamaan esille stereotyyppioita ja ajatusmalleja, joita työyhteisöissä vallitsee. Eläytymismenetelmän ja väittämien avulla pyritään tuottamaan poikkeuksellisia ja mielenkiintoisia vastauksia, jotka kuvastavat sitä, mitä ihmiset tietävät asioista. Kyselyn menetelmä ei tuota suoria faktoja, vaan antaa merkkejä ja vihjeitä työyhteisöjen tilasta. (Eskola – Suoranta: 1998. 117-118.)

Eläytymismenetelmällä pyritään saamaan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella, sekä antaa vastaajille mahdollisuus ilmaista tulkintoja työyhteisöstä omasta yksilöllisestä näkökulmastaan. (Hirsjärvi ym. 2013: 198-201.) Suorien kysymysten sijasta esitetyt eläytymismenetelmälliset tilannekuvaukset tuottavat tarinoita. Tarinat voivat olla vahva menetelmä erilaisten näkökulmien ja yksityiskohtien esiin

saamiseksi. (Burns – Grove: 2001. 606.) Kertomusten käyttäminen kokemuksellisen organisaation tarkastelussa on perustelua, koska organisaatio syntyy ja ilmenee suurelta osin työntekijöiden kanssakäymisessä kokemuksia jakamalla. Kertomukset ovat kiiteä osa työyhteisön välitöntä kokemusta vallitsevasta asiantilasta, sillä ne syntyvät, tulevat havaituksi ja vaikuttavat toisiin työntekijöihin välittömässä kokemuksessa. (Tökkäri 2012: 30.)

Tutkimuslomakkeet hyväksyttiin tutkimuksen kohteena olevien työyhteisöjen vastaavalla hoitajalla. Tutkimus ja kyselyn sisältö esiteltiin ensin yhdelle osaston työntekijälle ymmärrettävyyden ja harhan riskin selvittämiseksi. Tämä menettely suoritettiin tutkimuksen kyselyn pilotointina. Kyselylomakkeen kysymysten tarkoitusperä selvennettiin kohderyhmälle motivoituneisuudessa ennen kyselyn toteuttamista marraskuun 2014 lopussa. Vastaajille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä kysymysten tarkoituksesta ja luonteesta.

Seurantatutkimus toteutettiin verkkopalvelu Survey Monkeyn kautta. Seurantatutkimuksen kysymyksiin vastattiin Likert-asteikolla. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus avoimiin kommentteihin. Seurantatutkimuksella pyrittiin ilmentämään työnteikijöiden ajatusmaailmojen ja kokemusten mahdollista muutosta ja muutoksen suuntaa puolen vuoden seurantajakson jälkeen.

7.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysimenetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelua, tyypittelyä ja luokittelua. Aineistoon perehtymisessä noudatetaan kvalitatiivisen mentelmän metodologiaa. Aineiston analyysi aloitetaan aineistoon uppoutumisella. (Burns - Groves. 2001: 596.) Aineiston tulkinnessa edetään induktiivisesti yksittäisestä yleiseen. Tutkimuksella kerätyn tiedon analyysi on aineistolähtöinen. (Tuomi - Sarajärvi 2002: 105-115.)

Aineistoon uppoutumisen ohella kerätystä tiedosta nostetaan esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja, joiden mukaan aineistoa järjestetään, pilkotaan ja pelkistetään. Teemoittelun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen ja ongelman ratkaisemiseksi tarvittavan olennaisen tiedon kokoaminen. Teemoittelun muodostamisessa käytetään apuna koodausta ja kvantifioininta. (Silius 2008.) Tutkimuksen aineistosta teemoittelun avulla koottu olennainen tieto tyypitellään.

Tyypittelyllä aineistosta muodostetaan malleja, jotka tiivistävät ja tyypillistävät koko tutkimusaineiston. Tyypittelyn tarkoituksena on kuvata laajasti, mutta taloudellisesti aineistoa ja muodostaa tyypiesimerkki koko työyhteisön kokemuksesta ja asiantilasta organisaation muutostilanteessa. Aineistosta muodostetaan mahdollisimman yleinen tyypivastaus, joka sisältää asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa tai kaikissa vastauksissa. Tutkimuksen analyysi muodostaa työyhteisössä ilmenevän keskimääräisen kokemuksen. (Silius 2008.)

Aineiston analyysissä päädyttiin teemoitteluun ja tyypittelyyn, koska tuloksissa haluttiin säilyttää mahdollisimman paljon aineiston asioita ja ilmiöitä. Tutkimusryhmä oli suhteellisen pieni ja moninaisuuden näkökulmasta jokaisen vastaajan jokainen ajatus ja kokemus on tärkeä ja arvokas. Aineiston käsittely aloitettiin pilkkomalla koko aineisto yhden asian tai ilmiön sisältäviin lauseisiin kysymyksittäin. Lauseissa säilytettiin mahdollisimman hyvin alkuperäisen tekstin sanamuodot ja konteksti. Tämän jälkeen pilkottua aineistoa luettiin ja listattiin asioiden ja ilmiöiden muodostamia teemoja. Jokainen asia ja ilmiö koodattiin värien avulla teemojen alle. Tämä menettely tehtiin koko aineistoon jokaisen kyselylomakkeen kysymykseen erikseen. Värikoodauksen perusteella pystyttiin havainnoimaan kunkin teeman yleisyyttä aineistossa. Pilkotuista asioista ja ilmiöistä muodostettiin tyypivastaukset siten, että kaikki tai lähes kaikki asiat ja ilmiöt mainittiin tyypivastauksissa. Tyypivastausten kappalejaot perustuivat eri teemoihin. Eniten huomioita saaneet teemat saivat eniten huomioita tyypivastauksissa. Varsinainen analyysi ja abstrahointi teoriataustaan tehtiin tyypivastausten perusteella.

Tutkimuksen avulla kerätystä aineistosta luotiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla empiirinen aineisto, jota peilataan analyysin avulla tutkimuksen tietotaustaan. Abstrahoinnilla empiirinen aineisto liitettiin tietotaustan käsitteisiin. (Tuomi - Sarajärvi 2002: 115) Tutkimuksen tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu mallinnus, jolla vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia peilataan tietotaustaan analyysin vahvistamiseksi. Mallinnuksen perusteella tutkimuksen empiirisestä aineistosta tehdään johtopäätöksiä, joiden avulla voidaan toteuttaa tutkimuksen tavoitteet.

Seurantatutkimuksen tulokset analysoitiin suuntaa-antavina. Tutkimuksen otos on pieni kvalitatiiviseen analyysiin. Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta ja tämän tutkimuksen lähtökohdista, jokainen vastaus on merkityksellinen. Seurantatutkimuksen

tulokset analysoitiin tämän vuoksi kvalitatiivisesti tulkiten muutosmyönteisyyden, työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen suuntaa.

8 Työnteisön kokemuksia muutoksesta, moninaisuudesta ja työhyvinvoinnista

Tutkimuksen aineistosta on laadittu teemoittelun ja tyypittelyn avulla tyyppivastaukset, jotka sisältävät kaiken tai lähes kaiken aineistossa ilmenneen tiedon. Tyyppivastaukset edustavat työyhteisössä ilmenevää keskimääräistä kokemusmaailmaa. Aineiston analyysi on laadittu tyyppivastausten perusteella. Aineiston analyysin rakenne perustuu kyselylomakkeen (Liite 1) kysymyksiin. Tyyppivastaukset ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 5). Epäonnistuneen ja onnistuneen muutoksen analyysit perustuvat eläytymismenetelmän mukaisesti laadittuihin vastauksiin ja kuvaavat siten työyhteisössä vallitsevia stereotypioita ja ajatusmaailmoja. Eläytymismenetelmällä kootut tyyppivastaukset onnistuneesta ja epäonnistuneesta muutoksesta perustuvat koettuihin uhkakuviin ja mahdollisuuksiin. Muutoksen kuvaukset eivät ilmennä toteutunutta asiantilaa. Aineiston analyysi on laadittu vuorovaikutuksessa teoriataustan kanssa.

8.1 Epäonnistunut muutos työntekijöiden kokemana

Epäonnistuneessa muutoksessa esille nousseita teemoja ovat tunteet, resurssit, työajat, osaaminen, laatu, vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö ja fyysiset tilat ja laitteet. Teemoista merkittävimmän osan mainintoja sai muutosta kohtaan koetut tunteet, jotka toistuivat kaikissa teema-alueissa. Tutkimuksen osoittamien työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pidettyjen tekijöiden kuvattiin järjestelmällisesti toteutuvan huonosti epäonnistuneen muutoksen jälkeen. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijöinä työyhteisö pitää toimivaa vuorovaikutusta ja toisten huomioon ottamista, vaikutusmahdollisuuksia, viihtyisyyttä sekä luottamuksellista ja arvostavaa esimiestyötä.

Epäonnistuessaan muutoksen uskotaan heikentävän työilmapiiriä merkittävästi. Epäonnistuneen muutoksen myötä työnteosta pelätään katoavan ilo ja yhteishenki. Muutoksen jälkeisessä työyhteisössä kuvataan vallitsevan pelon ja turhautuneisuuden ilmapiiri, joka on seurausta toimimattomasta vuorovaikutuksesta ja avoimuuden puutteesta. Yhteenkuuluvuuden tunteen kuvataan heikkenevän ja työyhteisöön

uskotaan muodostuvan kuppikuntia. Epäonnistuneen muutoksen jälkeen työkavereita ei jakseta huomioida ja motivaatio laskee.

Huonosta ilmapiiristä seuraa kasvava uhka henkilökunnan aseman ja roolin säilyttämiselle, joka johtaa oman identiteetin turvaamiseen ja sosiaaliseen kontrolliin. Jos työntekijät kokevat muutoksen uhkaavan heidän yksilöllisiä tarpeita, omat tarpeet asetetaan työyhteisön edun edelle. (Laitinen – Stenvall 2012: 108; Järvinen 2014: luku 7; Virtapuro 2006: 122-124.) Kuppikuntien syntyminen johtaa erilaisuuden tunteisiin työyhteisön sisällä. Erilaisuuden tunteet voivat johtaa negatiivisten ajatusten kehään eli tehostamaan toimintaan ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Colliander ym. 2009: 28.). Negatiiviset kokemukset voivat muodostua itsenään vahvistaviksi kehiksi (Sundvik 2006: 22).

Epäonnistuneen muutoksen uskotaan vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa työaikoihin ja työaikasuunnittelun joustavuuteen. Epäonnistuneen muutoksen jälkeen työntekijät eivät voi luottaa suunniteltujen työvuorojen pitävyyteen, jonka vuoksi vapaa-aikaa on mahdotonta suunnitella. Työntekijät eivät voi vaikuttaa työvuorojen ja lomien suunnitteluun, vaan ne toteutetaan byrokraattisesti esimiehen toimesta määräten. Vaikutusmahdollisuuksien vähentymisen uskotaan lisäävän sairauspoissaoloja entisestään.

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on yksi merkittävä työhyvinvoinnin tekijöitä. Työn hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin. (Piha – Poussa 2012: 40; Marjala 2009: 159; Mosaiikki: 43.) Huonosti johdetun muutoksen pelätään siis vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti.

Modaliteeteissa työskentelemiseen siirtymisen uskotaan johtavan työprosessien huonontumiseen. Henkilökunnan jakamisen modaliteetteihin uskotaan johtavan riittämättömiin työvoimaresursseihin ja huonosti organisoituun henkilöstövahvuuteen. Modaliteeteissa työskentelyn uskotaan aiheuttavan lisää kiirettä. Kiireen vuoksi palvelu kärsii, eikä työntekijöitä ehditä perehdyttää kunnolla. Riittämätön perehdytys johtaa virheisiin ja työyksikön maineen laskuun.

Organisaation muutoksella tavoitellaan menestystä tehokkaammilla ja joustavammilla toimintamalleilla. (Valpola 2004: 9; Järvinen 2014: luku 3.) Työntekijöiden kokemat uhkakuvat toiminnan huonontumisesta ovat seurausta huonosti määritellystä ja

perustellusta muutoksesta ja puutteellisesta viestinnästä, jotka ovat muutoksen toteutuksen ensimmäisiä vaiheita (Valtionkonttori, mukaillen Kotter J.P. 1996). Muutoksen onnistumisen kannalta muutosprosessi on tärkeää valmistella etukäteen (Kvist – Kilpiä 2006: 17).

Maineen huononeminen johtuu työn laadun heikkenemisestä. Työn laatu on yksi työyhteisön tärkeänä kokema työn arvo. Epäonnistuneen muutoksen myötä työn laadun ei uksota vastaavan henkilöstön ja organisaation arvoja ja visiota. Laadun heikkenemiseen johtaa motivaation lasku. Motivaatiota ei ole oppimiseen eikä työn kehittämiseen. Asiakaspalvelun tason uskotaan laskevan ja asiantuntevien lääkärin lähtevän pois. Työtä joutuu tekemään ilman tarvittavaa osaamista ja vertaistukea ei ole saatavilla. Osaamattomuus johtaa virheisiin ja epävarmuuteen. Kokonaisuudessaan työn laadun heikkeneminen johtaa riittämättömyyden tunteeseen ja uupumiseen. Epäonnistuneen muutoksen ei uskota vaikuttavan myönteisesti työtiloihin ja laitteisiin. Tulevien työtilojen uskotaan olevan kaukana viihtyisästä ja laitetekniikan jäävän jälkeen kehityksestä. Epäonnistuneen muutoksen uskotaan johtavan arvoriistiriitaan työntekijöiden ja organisaation välillä.

Yhteisten arvojen puute tekee työstä arvotonta ja hämärtää työn tavoitteet sekä vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Työntekijöillä on tarve samaistua ja tunnustaa organisaation arvot (Piha – Poussa 2012: 100). Yhteisen vision muodostaminen ja sisäistäminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta (Valtionkonttori, mukaillen Kotter J.P. 1996; Viitala 2007: 136; Järvinen 2014: luku 2.). Kotter (2009: 10) korostaa, että tärkein muutosprosessin vaihe on muutostahdon aikaansaaminen. Organisaation strategia toteuttaa visiota ja arvoja. Tapa, jolla strategia ja strategian muutos jalkautetaan työyhteisöön on tärkeää toiminnan jatkuvuuden ja tuloksellisuuden takaamiseksi. Aaltonen (2007) on väitöskirjassaan todennut, että strategian toimeenpano alkaa strategian aiheuttamien toimien määrittämisellä; resurssimalla, ohjeiden laatimisella ja tavoitteiden asettamisella. Strategian toimeenpano edellyttää vuorovaikutusta organisaatiossa alhaalta ylös ja ylhäältä alas sekä ymmärrystä lisäävää keskustelua.

Epäonnistuneen muutoksen kuvataan johtuvan huonosta esimiestyöstä. Muutosta ei ole johdettu asianmukaisesti. Työn luonnetta, substanssia ja prosesseja ei ole huomioitu muutoksen suunnittelussa. Työntekijät eivät ole voineet hyväksyä muutosta, sillä sitä ei ole perusteltu ymmärrettävästi ja tiedonkulku on ollut puutteellista. Työntekijöitä ei

myöskään ole otettu mukaan muutoksen suunnitteluun. Esimiehen ja johdon kuvataan luovan työyhteisön ylle pelon ilmapiiriä. Työntekijät uskovat esimiehen kiinnostuksen ja arvostuksen heidän työtä kohtaan laskevan, joka johtaa vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen. Esimiehen ja työyhteisön välisen viestinnän uskotaan jatkuvan epäasiallisena, joka johtaa väärinkäsityksiin, väriin toimintoihin ja tiedonkulun toimimattomuuteen. Esimiehen uskotaan kohtelevan työntekijöitä epätasa-arvoisesti, joka aiheuttaa verkostojen muodostumista työyhteisön keskuuteen.

Esimiehen toimintaan liitetyt uhkakuvat liittyvät luottamuksen puutteeseen esimiehen ja työntekijöiden välillä. Luottamuksen uskotaan heikkenevän epäonnistuneen muutoksen myötä. Esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus vaikuttaa keskeisesti jokapäiväiseen työssä viihtymiseen ja työpaikan ilmapiiriin. (Keva 2009: 8-9.) Esimiehen ja työntekijöiden välisen toimivan viestinnän merkitys korostuu muutoksen aikana (Hulmi 2014: 59).

8.2 Onnistunut muutos työntekijöiden kokemana

Onnistuneesta muutoksesta nousseet teemat olivat samoja kuin epäonnistuneen muutoksen teemat (tunteet, resurssit, työajat, osaaminen, laatu, vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö ja fyysiset tilat ja laitteet). Teemojen sisällön jakautuminen poikkesi siten, että onnistuneessa muutoksessa tunteiden sijasta eniten huomioita ilmeni esimiestyöhön liittyen. Tämä kertoo esimiestyön merkityksellisyydestä muutoksessa ja toisaalta työntekijöiden odotuksista ja toiveista esimiestyön kehittämiseksi. Muiden teemojen osalta huomioiden määrä jakautui tasaisesti. Toimiva vuorovaikutus ja myönteiset tunteet erottuivat aineistosta enemmän verrattuna epäonnistuneeseen muutokseen. Myös tiloihin ja laitteisiin kiinnitettiin enemmän huomiota onnistuneen muutoksen kohdalla.

Onnistuneen muutoksen toivottiin johtavan hyvään työilmapiiriin ja työn iloon. Työn ilon uskotaan johtavan tekemiseen meninkiin ja rauhalliseen työilmapiiriin. Toimivassa yhdistyneessä työyhteisössä aikaisempi kahtiajako ja ennakkoluuloisuus on poissa. Hyvä ilmapiiri luo halua kehittää osaamista. Uuden oppimisen uskotaan johtavan onnistumisen tunteisiin, lisääntyvään motivaatioon sekä työssä viihtymiseen. Kun muutos toteutetaan onnistuneesti jaksamisen uskotaan lisääntyvän. Hyvin organisoidun muutoksen ansiosta kaikki ovat sisäistäneet muutoksen välttämättömyyden ja

sitoutuneet muutokseen. Onnistuneen muutosprosessin jälkeen muutoksia ei enää pelätä ja usko tulevaisuuteen on positiivinen.

Työntekijät kuvaavat onnistuneen muutoksen lisäävän moninaisuuden johtamisen teorian kuvaamaa samanlaisuudentunnetta. (Heikkinen 2005: 6.) Onnistuneen muutoksen kuvataan vähentävän verkostojen ja kuppikuntien muodostumista. Samanlaisuudentunne parantaa työilmapiiriä ja luo työn iloa ja johtaa positiivisten ajatusten kehään. (Colliander ym. 2009: 28; Anttila – Siltala 2014: 47-52.; Tökkäri 2012: 23; Paasivaara 2012: 58-59.) Onnistuneen muutoksen edellytyksenä pidetään strategian toimivaa jalkauttamista. Kun toiminnan strateginen muutos on perusteltu ja organisoitu hyvin saadaan luotua muutostahtoa ja halua kyseenalaistaa vanhat toimintamallit sekä halua oppia. (Kotter 2009: 10; Aaltonen 2007: 129; Kehusmaa 2010: 155.)

Tutkimusaineistossa onnistuneen muutoksen avainasemaan kuvataan esimies ja organisaation johto. Esimiehen toivotaan olevan aktiivisessa roolissa työyhteisössä. Työyhteisössä vallitsevasta kaaoksesta selvitään esimiestyön ansiosta. Esimiehen toivotaan määrittelevän muutoksen perustellusti ja asettavan perustellut tavoitteet. Esimies huomioi muutosolosuhteet ja perustehtävän vaatimat resurssit muutoksen aikana sekä huolehtii tiedonkulusta ja toiminnan joustavuudesta. Esimieheltä saadaan kiitosta, tukea ja ymmärrystä vaikeissa olosuhteissa. Esimiehen tuki tuo kokemuksen organisaation arvostuksesta työlle. Organisaatio ilmentää arvostusta myös ajoittaisina bonuksina tai muina tunnustuksina. Esimiehen kannustus ja positiivinen palaute lisää motivaatiota ja hyvää työilmapiiriä. Työntekijöitä on kuunneltu muutoksen aikana ja otettu tosissaan. Esimies on perehtynyt työyksikön substanssiosaamiseen ja tehtäviin ja muutoksessa on pyritty kehittämään prosesseja. Esimiehen toiminta ja kiinnostus muutoksen johtamiseen on lisännyt molemmin puolista arvostusta.

Aineisto osoittaa työntekijöiden kaipaavan muuttuvassa toimintaympäristössä yhteisöllisyyttä ja ihmisläheistä johtajuutta, jotka lisäävät työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. (Kehusmaa 2010: 145; Vakkala 2012: 200; Ruokolainen 2011: 108-109.) Työntekijät toivovat muutoksen alkavan ymmärrettävällä ja selkeällä strategian jalkauttamisella. (Aaltonen 2007: 194-195; Valpola 2004: 86.) Onnistunut muutos edellyttää esimiestyötä henkilöstöjohtamisen nelikentän kaikilla osa-alueilla. Ihmisten johtamisen lisäksi myös työn resurssien kuten työolosuhteiden, välineiden ja kannusteiden todetaan vaikuttavan myönteiseen muutoskokemukseen. (Viitala 2007: 29, 62, 136; Tökkäri 2012: 19-21.) Esimiestyöltä edellytetään luottamuksellisuutta,

vuorovaikutustaitoja, ihmisläheisyyttä ja empatiakykyä. (Keva 2009: 8-9; Kukkola 2013: 74-75.)

Vuorovaikutuksen toivotaan lisääntyvän onnistuneen muutoksen myötä. Henkilökunnan yhdistymisen ja sekoittumisen kuvataan tuovan työyhteisöön uudenlaista dynamiikkaa. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, josta seuraa yhdessä tekemisen tunne. Muutos on koko henkilökunnan yhteinen projekti ja yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteishenki parantuvat. Kaikki haluavat auttaa toisiaan työssä. Muutosvastarinta jää pieneksi ja kaikki ideoivat ja kehittävät yhdessä työtä. Työntekijöiden ideoita myös toteutetaan käytännössä eikä ketään ole määrätty modaliteetteihin ilman kiinnostusta tehtävään. Tiedonkulku on organisoitu järjestelmällisesti ja toimii sekä esimieheltä työntekijöille, että päinvastoin.

Vakkalan (2012: 75) väitöskirjaa mukaillen työyhteisöjen hyvinvointi perustuu avoimuuteen, luottamukseen, tasapuolisuuteen ja osallisuuteen. Tutkimuksen kohderyhmä kuvailee onnistuneen muutoksen tuovan mukanaan Vakkalan kuvaamat hyvinvoinnin tekijät. Tutkimusaineisto on yhteneväinen myös Anttilan ja Siltalan (2014) opinnäytetyön kanssa työn ilon ja mielekkyyden yhteydestä työilmapiiriin. Koettuun työn iloon ja mielekkyyteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat työn arvostus, työkavereiden tuki ja hyvä ilmapiiri, hyvät työskentelyolosuhteet ja toimiva yhteistyö työkaveiden ja esimiehen kanssa, yhteenkuuluvuuden tunne ja mielekkäät työtehtävät sekä palautteen saaminen ja uuden oppiminen. (Anttila – Siltala 2014: 47-52.) Vuorovaikutuksen toimivuus on osa organisaation arvoperustaa ja strategista toimivuutta. Tiedonkulun ja palautteenannon ollessa rakentavaa ja molemminsuuntaista vuorovaikutus lisää organisaation yhteistä ymmärrystä ylimmän johdon ajattelusta ja organisaation suunnasta. (STM, Työelämä 2020-hanke; Masalin 2013: 171.)

Onnistuneen muutoksen myötä työn toivotaan olevan organisoitu hyvin, joka tekee työstä sujuvaa. Työvuoroihin, lomien ajankohtiin ja työnkiertoon voidaan vaikuttaa. Työmäärä jakautuu oikeudenmukaisesti ja tasaisesti modaliteettien välillä. Toiminta ei kaadu yhden työntekijän poissaoloon ja varalla on perehdytettyjä sijaisia. Muutoksessa on huomioitu olemassaolevat resurssit, jonka ansiosta energiaa jää auttamiseen ja yhteishengen vaalimiseen. Työvuorot pitävät paikkaansa ja poissaolot ovat vähentyneet.

Muutoksella tavoitellaan toiminnan kehittämistä tehokkaammilla ja joustavammilla toimintamalleilla. (Valpola 2004: 9; Järvinen 2014: luku 3.) Jotta työntekijöiden tasa-

arvoisesta kohtelusta ja työhyvinvointiin vaikuttavista työn organisoinnin osa-alueista voidaan huolehtia muutoksen aikana, tulee organisaation johdon ja esimiehen suunnitella ja resussoida uusi strategia hyvin. (Aaltonen 2007: 129, 194-195.)

Hyvin organisoidun muutoksen kuvataan lisäävän halua oppia uutta. Perehdytykset on suunniteltu yksilöllisesti ja ulkopuolista koulutusta on tarjolla sitä tarvitseville. Työnkierto tuo vaihtelua työnkuviin ja on lisännyt ammattitaitoa. Ammattitaitoa arvostetaan työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Halu oppia on parantanut työn laatua, jonka ansiosta yksikön maine on parantunut laajasti. Hyvän maineen ansiosta työyhteisöön on saatu ammattitaitoisia radiologeja ja arvostettuja lähettäjiä. Laatu on työyhteisön yhteinen arvo. Työn laatuun vaikuttaa myös muutoksen myötä uudistetut tilat ja laitteet. Työntekijät arvostavat tilojen viihtyisyyttä ja kauneutta. Viihtyistä tilat mahdollistavat ainutlaatuisen palvelun tuottamisen, joka on sekä työntekijöiden, että organisaation visio. Toimivammiksi muutetut tilat mahdollistavat laadukkaan työnteon. Laitteet on uusia tai päivitettyjä, jonka ansiosta työnlaatu on tasokasta ja työ sujuvaa.

Onnistuneen muutoksen kuvataan luovan muutosmyönteisen ilmapiirin, jossa työntekijöillä on kykyä ja halua olla mukana muutoksessa. Onnistunut muutos edellyttää organisaatiolta ja esimiestyöltä strategian selkeää määrittelyä, suunnittelua ja resurssointia. Työyhteisöön on synnyttävä muutostahto ja jokainen työntekijä on huomioitava yksilönä muutosprosessissa. Näin työyhteisöön syntyy myönteinen ajatusten kehä ja myönteistä muutosta vahvistava prosessi, jossa työhyvinvointi säilyy. Strategisella muutoksella ja moninaisuus huomioon ottavalla esimiestyöllä voidaan lisätä työyksikön tuottavuutta ja työn moninaisuutta.

8.3 Työntekijöiden resurssit muutoksen edellyttämälle uuden oppimiselle

Teemat joiden alle työntekijöiden resurssit ja toiveet uuden oppimisella jakautuivat olivat tunteet, menetelmät ja esteet. Suurin osa tunteista, jotka kohdistuivat uuden oppimiseen tutkimuksen ajankohtana olivat negatiivisia. Uuden oppimista estävät tekijät ilmenivät negatiivisina tunteina.

Työntekijät kokivat, että uuden oppiminen tuntui jopa mahdottomalta tilanteessa, jossa työlle annetut resurssit eivät riitä perustehtävän suorittamiseen. Uuden oppiminen tuntui kuormittavalta ja perehdyttämiseen ei ole resurssoitu riittävästi aikaa työntekijöiden kokemana. Tässä tilanteessa vaade uuden oppimiselle aiheutti turhautumista,

ärtyneisyyttä ja motivaation laskua. Uuden oppiminen koettiin positiiviseksi asiaksi jos oppimiselle ja perehdyttämislle on riittävästi aikaa. Olosuhteiden ollessa kunnossa oppimista pidettiin mukavana asiana. Työnkiertoa ja työnkuvien laajentumista pidettiin menetelmänä saada yhteinen osaaminen kiertämään ja hiljainen tieto näkyväksi.

Organisaation henkilöstöstrategian ja esimiestyön tehtävä on huolehtia, että henkilökunnalla riittävästi osaamista ja edellytykset suoriutua uusista tehtävistä. Jos resurssit uuden oppimiselle eivät ole riittävät voidaan menettää tuottavuutta. (Viitala 2007: 136.) Muutostilanteessa on riski, että vastuiden ja roolien sisäistäminen hämärtyy. Tämän vuoksi esimiehen tehtävä on muistuttaa työyhteisöä sen perustehtävästä ja tavoitteista. (Järvinen 2014: luku 2.) Tehtävien ja tavoitteiden selkeys mahdollistaa toiminnan muuttuvissa tilanteissa.

Toiveet ja menetelmät uuden oppimiselle liittyivät perehdytysprosessiin. Uuden oppimisen ja toimivan perehdytyksen pohjaksi toivottiin hyvää perehdytys suunnitelmaa ja selkeitä kirjallisia ohjeita prosesseista. Perehdytyksessä tulisi huomioida jokaisen yksilöllinen tapa oppia ja riittävä aika kiireettömyyden tunteen turvaamiseksi. Perehdytyksen tulisi olla yksilöllistä sisällön ja keston suhteen. Työparien kierrättämistä pidettiin hyvänä asiana oppimisen kannalta. Perehdyttäjän osaamista pidettiin olennaisena asiana. Perehdytyksen tueksi toivottiin myös ulkopuolista koulutusta sekä osastotunteja tai koulutuspäiviä, joiden aikana hyviä käytäntöjä voidaan jakaa ja opastaa tehtäviin sekä luoda yhteisiä työsuunnitelmia. Työpisteiden fyysistä sijaintia pidettiin ongelmallisena oppimisen kannalta. Lähellä toisiaan sijaitsevat työpisteet tukisivat yhteistyötä. Tärkeänä pidettiin myös aina saatavilla olevaa vertaistukea oppimisen aikana. Oppimista toivottiin tuettavan myös palautteen muodossa.

Palautteen anto ja tulosten arviointi on osa suorituksen johtamista (Sydänmaanlakka 2012:81-83.). Toive vertaistuen saatavuudesta tukee muutoksen lähtökohtaa osaamisen moninaisuuden lisäämisestä. Työntekijöiden ristiinkouluttaminen ja työnkierron tuoma osaamisen moninaistuminen ovat resursseja sekä työyhteisölle, että organisaatiolle. Työntekijät toivoivat uuden oppimisessa huomioitavan moninaiset tavat oppia. Työhyvinvointia edistävä muutoksen johtaminen edellyttää yksilön osaamispotentiaalin tunnistamista ja hyödyntämistä jokaisen yksilön voimavarat huomioon ottaen. Moninaisuuden voimavaraksi muuttaminen edellyttää sellaista työskentelytapojen kehittämistä ja käyttämistä, jotka hyödyntävät ihmisten osaamisen erilaisuutta. (Honkanen 2006: 78; Wink 2010: 137.)

8.4 Moninaisuuden ilmeneminen ja vaikutus työntekoon työntekijöiden kokemana

Moninaisuuden ilmeneminen jakautui vastauksissa teemoihin erilaiset työtavat, erilaiset persoonallisuudenpiirteet, erilaiset asenteet ja arvot työtä kohtaan ja erilainen ammatillinen osaaminen. Näkyvistä moninaisuuden piirteistä tunnistettiin eri-ikäisyys ja erilaiset elämäntilanteet. Eniten mainintoja ja näkemyksiä moninaisuudesta ilmeni työtapojen ja persoonallisuuksien eroavaisuuksissa. Työyhteisöjen moninaisuus on siis pääosin näkymätöntä, jonka vuoksi moninaisuuden näkyväksi tekeminen ja tunnistaminen on edellytys sen voimavaraksi muuttamiselle. Jos moninaisuutta ei tunnisteta, se voi johtaa liialliseen erilaisuuden kokemiseen ja negatiiviseen ajatteluun, valmiuksien huonoon hyödyntämiseen sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden laskuun (Heikkinen 2005: 6; Colliander ym. 2009: 28.). Vastausten perusteella moninaisuutta pidettiin pääosin positiivisena asiana, joka edesauttaa moninaisuusjohtamista.

Eri-ikäisyys ja siihen läheisesti liittyvät erilaiset elämäntilanteet luovat perustan tutkitun työyhteisön näkymättömille moninaisuuden piirteille. Eri-ikäisyys ja erilaiset elämäntilanteet aiheuttavat erilaista arvo-orientaatiota ja motivaatiota työtä kohtaan (Honkanen 2006: 266; Sundvik 2006: 17.). Y-sukupolven työntekijöiden on todettu puskevan urallaan eteenpäin, joka voi johtaa tiukkaan työtahtiin. Neli- ja viisikymppisten työntekijöiden on todettu kaipaavan työlle merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Sundvik 2006: 17). Eri-ikäisyys ja erilaiset elämäntilanteet voivat siis selittää koettuja eroavaisuuksia arvoissa työtä kohtaan sekä erilaista työtahtia. Näitä eroavaisuuksia voi selittää myös työntekijöiden persoonallisuuksien moninaisuus, joka ei ole sidoksissa näkyviin piirteisiin.

Erilaisten työskentelytapojen ja työtehojen todettiin toisinaan aiheuttavan ongelmia työn sujuvuuteen. Erilaisten työskentelytapojen todettiin aiheuttavan myös työmäärän epätasaista jakautumista, joka johtaa epätasa-arvoisuuden kokemuksiin ja luottamuspulaan työyhteisön keskuudessa. Nopeammin työtätekevät ja useaa työtehtävää yhtäaikaisesti hoitavat työntekijät kokivat tilanteen epäreiluksi ja kuormittavaksi. Erilaisten työtahtien ei kuitenkaan katsottu vaikuttavan työn lopulliseen laatuun. Yhteiseksi työn arvoksi ja työntekijöitä ydistäväksi tekijäksi koettiinkin halu tehdä laadukasta työtä. Luottamuksen puute ja epäoikeudenmukaisuuden tunne työyhteisössä vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Kukkola 2013: 72-73).

Erilaisten työtapojen koettiin olevan seurausta erilaisista persoonallisuuksista. Vastausten perusteella työyhteisö koettiin hyvinkin samanhenkiseksi ja -aatteiseksi. Ulospäinsuuntautuneisuuden ja puheliaisuuden koettiin olevan merkittävä yhteneväisyyden tekijä ja toisaalta työntekijöitä ja yhteistyön sujuvuutta haittaava tekijä, joka aiheuttaa jännitteitä työyhteisössä. Erilaiset näkemykset hyväksyttävistä sosiaalisuuden tasoista ja käytöksestä, johtavat verkostojen ja kuvioiden syntymiseen työyhteisössä. Verkostot ja kuviot ovat seurausta erilaisista ominaisuuksista, kokemuksista, toimintatavoista, tunteista ja ajattelusta (Tökkäri 2012: 23; Paasivaara 2012: 58-59). Verkostot ja kuviot puolestaan luovat työyhteisöön toimintaa ohjaavia normeja, jotka eivät välttämättä ole koko työyhteisön hyväksymiä ja voivat siten johtaa erilaisuuden kokemuksiin ja työhyvinvoinnin laskuun työyhteisössä (Honkanen 2005: 151, 207.). Työn sujuvuus on tärkeää toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Työtapojen yhdenmukaistamista ja oikeudenmukaisuuden toteutumista tulisi edistää yhteisillä selkeästi määritellyillä pelisäännöillä, jotka määrittelevät selkeästi hyväksytyyn käytökseen ja työn jaot sekä toimivalla vuorovaikutuksella työntekijöiden keskuudessa sekä suhteessa esimieheen. (Järvinen 2014: luku 3; Kauppinen – Evans 2007: 116, 119.)

Erilainen ammatillinen osaaminen työyhteisössä ilmenee työntekijöiden vahvuuksissa ja heikkouksissa sekä erilaisessa tavassa oppia. Erilaista ammatillista osaamista ei kuitenkaan koettu negatiivisena asiana, vaan sen koettiin tuovan erilaisia ideoita ja innovaatioita työntekoon. Erilaisten työtapojen on todettu olevan etu sekä työntekijöille, että työnantajalle (TTL, Muuttuva työelämä verkkosivut). Positiivisena koettua erilaista ammatillista osaamista voitaisiin hyödyntää benchmarkkaamalla toisten osaamista sekä työtapoja ja muodostamalla jokaisen vahvuuksista toimivia työprosesseja erilaisten työskentelytapojen hallintaan sekä hiljaisen tiedon muuttamiseksi kollektiiviseksi pääomaksi (Vesterinen 2010: 172; Honkanen 2006: 78.). Näin moninaisuutta voidaan johtaa voimavaraksi integroimalla erilaisuutta sekä erilaisuuteen perustuvaa osaamispotentiaalia työyhteisöjen yhteiseen käyttöön (Sippola 2007: 28.).

8.5 Työhyvinvoinnin kannalta merkittävät tekijät työntekijöiden kokemana

Työhyvinvoinnin tekijät jakoutuivat vastauksissa teemoihin vuorovaikutus, työajat, fyysiset tekijät, esimiestyöhön kohdistuvat tekijät, osaaminen, joustavuus ja tasa-arvo. Eniten työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita nimettiin vuorovaikutukseen liittyen. Toimivaan ja avoimeen vuorovaikutukseen läheisesti liittyviksi tekijöiksi koettiin

työaikoihin, joustavuuteen ja tasa-arvoisuuteen liittyvät tekijät. Esimiestyöhön kohdistettiin osaamisen arvostaminen ja tasa-arvoisuus. Fyysisiksi työhyvinvoinnin edistäjiksi nimettiin tiloihin liittyviä tekijöitä.

Tasa-arvoisuuden vaade yhdistää vastausten perusteella työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä. Tasa-arvoisuuden edistäminen on yksi moninaisuuden johtamisen keskeinen tavoite (Sippola 2007: 28.). Toteutuessaan käytännössä tasa-arvoisuuden edistäminen ja moninaisuuden arvostaminen parantavat työilmapiiriä, vähentävät sairauspoissaoloja sekä lisäävät työhyvinvointia ja innovatiivisuutta (Mosaiikki: 43). Tasa-arvoisuus konkretisoituu yksilön henkilökohtaisessa johtamisessa ja on yksi hyvän johtamisen velvollisuuksista (Sundvik 2006: 12-13; STM).

Toimiva avoin vuorovaikutus on vastausten perusteella keskeinen työhyvinvoinnin tekijä. Avoimeen vuorovaikutukseen liitettiin toisten huomioon ottaminen huolehtimalla omista töistä parhaalla mahdollisella tavalla, arvostamalla toisten osaamista ja onnistumista sekä huolehtimalla yleisestä siisteydestä. Toisten huomioon ottamiseen liitettiin myös auttaminen ja joustaminen. Avointa vuorovaikutusta toivottiin lisättävän yhteisillä säännöllisillä osastokokouksilla, jotta tiedonkulku olisi luotettavaa ja kattavaa. Vakkala (2012) on todennut kirjallisuuden osoittavan, että työhyvinvointi on riippuvaista toimivista vuorovaikutussuhteista. Vakkalan (2012) väitöskirjan mukaan työhyvinvointi perustuu avoimuuteen, luottamukseen, tasapuolisuuteen ja osallisuuteen ja on keskustelevaa. Avoimuutta, osallisuutta ja keskustelua voidaan rakentaa palavereiden ja kehityskeskusteluiden avulla. Yhteisillä palavereilla työyhteisölle annetaan aika ja paikka yhteisten asioiden käsittelemiselle. (Latava-Kiskola 2006: 41,44.) Toimivia vuorovaikutussuhteita toisten huomioon ottamisen, auttamisen ja arvostamisen osalta voidaan kehittää luomalla yhdessä pelisäännöt hyväksytystä käyttäytymisestä. Pelisäännöt määrittelevät selkeästi hyväksytyyn käytökseen ja työnjaot (Järvinen 2014: luku 3). Työntekijät voivat itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa kohtelemalla työtovereita hyvin ja kunnioittamalla heitä sellaisena kuin he ovat. Jokaisen työntekijän tulee rakentaa omalla käyttäytymisellään yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (TTL, Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus.)

Mosaiikki tutkimus on osoittanut, että yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen kaipaava lisähuomiota työn organisoinnissa. Myös tämä tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää voida avoimen vuorovaikutuksen avulla vaikuttaa joustavasti työvuoroihin, lomiin ja työnkuviin. Työvuorojen laadinnalta toivottiin

loogisuutta toimivan päivärytmin luomiseksi. Työvuorojen järjestämiseen kaivattiin läpinäkyvyyttä ja tasa-arvoisia vaikutusmahdollisuuksia. Toimivan työn ja vapaa-ajan yhdistämisen todettiin edesauttavan työssäjaksamista. Myös työnkierron ja työnkuvien muutosten toivottiin toteutuvan toiveiden ja henkilökohtaisten kiinnostusten mukaisesti.

Työn fyysisiltä puitteilta eli työ- ja taukutiloilta toivottiin viihtyisyyttä ja toimivuutta. Työtiloilta toivottiin viihtyisyyden lisäksi ergonomisia ratkaisuja. Taukutilojen viihtyisyys ja siisteys sekä taukojen organisointi koettiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Työn fasiliteettien huomioiminen on yksi organisaation keino lisätä hyvinvointia ja palkita työntekijöitä. Työ- ja taukutilojen viihtyisyydestä ja toimivuudesta huolehtiminen voidaan organisaatiotasolla määritellä epäsuoraksi palkitsemismenetelmäksi ja menetelmäksi edistää työhyvinvointia (Kauhanen 2010: 116.).

Esimiestyöhön liitettävät työhyvinvoinnin tekijät liittyivät arvostukseen. Työhyvinvointia edistävä esimiestyö perustuu vastausten perusteella luottamukseen, palautteeseen ja yhdenvertaiseen kohteluun. Luottamukselliseen esimies-alais suhteeseen liitettiin vaitiolo ja tuki. Työhyvinvointia lisää esimieheltä saatu arvostus työpanokselle osaamisen ja kokemuksen huomioiden. Esimieheltä kaivattiin arvostusta erikoisosaamiselle. Ammatillisen pätevyyden arvostamiseksi koettiin myös se, ettei ilman osaamista joudu vastuuseen työtehtävistä.

Vastauksista esille nousseet työhyvinvoinnin tekijät vastaavat Anttilan ja Siltalan (2014) opinnäytetyössään määrittämiä työn iloon ja mielekkyyteen positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Anttila ja Siltala toteavat tutkimuksensa perusteella työn ilon ja mielekkyyden tekijöiksi työn arvostuksen, työkavereiden tuen, hyvän ilmapiirin, hyvät työskentelyolosuhteet, toimivan yhteistyön työkavereiden ja esimiehen kanssa, yhteenkuuluvuuden tunteen, mielekkäät työtehtävät sekä palautteen saamisen ja uuden oppimisen. Tutkimusten yhteneväisyydet osoittavat ilon ja työn mielekkyyden olevan oleellisia työhyvinvoinnin kannalta.

8.6 Työntekijöiden toiveet esimiestyölle

Toiveet esimiehen toiminnan kehittämiseksi jakautuvat teemoihin esimiehen substanssiosaamisen parantaminen, esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja arvoperustan parantaminen sekä esimiestyön toiminnan parantaminen. Kukkola (2013) on tutkimuksensa pohjalta todennut työntekijöiden

arvottavan luottamustaan esimieheen perustuen esimiehen toimintaan ja käytökseen, persoonaan ja luonteeseen, motiiveihin ja periaatteiden noudattamiseen, vallankäyttöön sekä osaamiseen. Tutkitun työyhteisön toiveet esimiehen toiminnalle pohjautuvat työntekijöiden ja esimiehen välisen luottamuksen kehittämiseksi. Esimiehen toimintaan kohdistuvat toiveet olivat vastausten perusteella yhteneväisiä koko työyhteisössä.

Esimehen toivottiin osallistuvan jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen omalla esimerkillään. Työntekijät toivoivat esimiehen perehtyvän yksikön substanssiosaamiseen, hoitajan työnkuviin ja prosesseihin, työn resurssien vaatimuksiin käytännön tasolla. Työelämä edellyttää kykyä ja halua kehittää osaamista ja toimintamalleja (Sydänmaanlakka 2012: 295-261). Työntekijät toivoivat myös esimiehen osallistuvan uuden oppimiseen parantamalla esimiestaitojaan.

Yksikön johtamiseen liittyvien tehtävänkuvien jakaminen työyhteisön vastuulle koettiin osittain rajaavan esimiehen käsitystä käytännön työstä ja työn vaatimuksista. Työroolien selkeään määrittelyyn on todettu lisäävän kokemusta oikeudenmukaisuudesta (Kauppinen – Evans 2007: 119). Myös esimiehen työnkuvan ja roolin määrittely avoimesti on tärkeää. Vastuutehtävien delegoimista voidaan pitää organisaation keinona palkita työntekijöitä ja rikastaa työnkuvia (Kauhanen 2010: 116, 135-140.). Avoin kanssakäyminen lisää esimiehen yhteenkuuluvuutta työyhteisöön, vaikka esimiehellä on erilainen työrooli (Kauppinen – Evans 2007: 119-120).

Esimehen ja työntekijöiden väliseltä vuorovaikutukselta toivottiin arvostusta. Arvostuksen toivottiin ilmenevän tukena ja palautteen antona. Arvostavan vuorovaikutuksen koettiin olevan myös tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä työpanoksen, osaamisen ja kokemuksen arvostamista. Työntekijät tunsivat esimiehen rooliin vaikuttavan virallisen viitekehyksen, eli organisaation johdon asettamat raamit toiminnalle. Työntekijät kokivat, että esimiehen tehtävänä on viestiä organisaation johdolle toiminnan substanssiin liittyviä resurssivaatimuksia, jotta johdon asettamat tavoitteet eivät olisi epärealistisia tai johtaisi toiminnan kannattamattomuuteen. Tämä viestintä alhaalta ylöspäin koettiin työntekijöiden työpanoksen ja osaamisen arvostamisena sekä tukena. Esimehen viestintää työyhteisön kokemuksista ja näkemyksistä ylemmälle johdolle pidettiin arvostuksena, työyhteisön puolustuksena ja kannustuksena.

Rakentavan palautteen edellytys on, että sitä annetaan organisaatiossa alhaalta ylös ja päinvastoin. Rakentava palaute ruokkii sinnikkyyttä, joka on yksi tavoitearvo hyvää työelämää kehittävässä Työelämä 2020-hankkeessa. Toimivaan vuorovaikutukseen liitettiin myös avoin, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen tiedonkulku. Jotta tiedonkulku olisi jatkuvaa ja kaikille yhdenvertaisesti kohdistuvaa toivottiin säännöllisiä yhteisiä osastokokouksia. Osastokokoukset ovat yhteinen aika ja paikka asioiden käsittelemiselle (Latva-Kiskola 2006: 41,44.).

Esimiehen ja työntekijöiden välisen arvoperustan ja esimiestyön koettiin olevan liitoksissa esimiehen persoonaan. Kukkola (2013) on todennut saman yhteyden esimiehen persoonan ja luottamuksen kokemuksen välillä. Esimieheltä vaaditaan kykyä johtaa ihmisiä, eli kokemuksellista organisaatiota ja moninaisuutta. Näitä johtamisen taitoja työntekijöiden näkökulmasta ovat vuorovaikutustaidot, ihmisläheisyys ja empatiakyky (Kukkola 2013: 74-75.). Esimies voi vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen persoonansa avulla (Kauppinen – Evans 2007: 119-120.). Esimiehen toivottiin kiinnittävän huomiota temperamenttiinsa ja sanavalintoihin, joiden todettiin vaikuttavan koettuun myötätuntoisuuteen ja luottamuksellisuuteen. Työntekijät tunnustivat erilaiset persoonallisuudet ja sosiaalisuuden tasot työyhteisön moninaisuuden piirteinä. Erilaisten sosiaalisuuden tasojen todettiin vaikuttavan työyhteisön dynamiikkaan ja työhyvinvointiin. Yleisesti hyväksyttävää käytöstä voidaan säädellä yhteisten pelisääntöjen avulla. Esimies on osa työyhteisöä ja pelisäännöt koskevat siten myös esimiestä. Luottamus on yksi Työelämä 2020-hankkeen tavoitearvoista, joilla tavoitellaan hyvää työelämää. Luottamuksella tarkoitetaan jokaisen työntekijän oikeudenmukaista kohtelua hänen odotustensa mukaisesti.

Esimiehen toimintaan ja persoonaan kohdistuvat kokemukset toistuivat koko aineistossa. Työyhteisön yksimielisyys esimiestyöstä on lähellä samanlaisuuden äärimmilleen viemistä, joka karsii yksilön motivaatiota harkita omia näkemyksiä, jolloin päätöksenteko on puutteellista ja perustuu ristiriitojen välttelyyn. (Paasivaara 2012: 68-70.) Työyhteisön yhtenevä kokemus esimiestyöstä on saattanut muodostua itseään vahvistavaksi, sillä työyhteisön prosesseilla on itseään vahvistava luonne (Sundvik 2006: 22.). Työyhteisössä ei kuitenkaan moninaisuuden suhteen ilmene äärimmäistä samanlaisuutta. Suhtautuminen esimieheen on osa työyhteisön kulttuuria. Kulttuurin muuttaminen on todella vaikeaa, sillä kulttuuri on työyhteisön historian tulos (Valpola 2004: 154.). Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta työyhteisöä tulee johtaa keskittymällä yksilöiden johtamiseen ja muutos kulttuurissa saadaan aikaan muuttamalla

yksilöiden kokemuksia. Kokemuksellisen organisaation johtaminen on kompleksista, sillä jokainen yksilö kokee tilanteet erilailla. Moninaisuus tekee johtamisesta haastavaa, sillä kompleksisessa toimintaympäristössä ei ole yksiselitteisiä ratkaisuja oikeanlaiseen johtamiseen. (Tökkäri 2012: 21; Vakkala 2012: 51.)

8.7 Työntekijöiden näkemys oman työn kehittämiseen

Työntekijöiden oman toiminnan kehittäminen jakautui teemoihin omat asenteet työtä kohtaan, toimintatavat ja työn laatu. Kokemukset mahdollisuuksista kehittää omaa toimintaa jakautuivat tasaisesti teemojen välillä.

Työntekijät kokivat voivansa muuttaa suhtautumistaan työhön positiivisemmaksi. Muutokseen ja uusiin työtehtäviin voidaan suhtautua avoimesti negatiivisuuden sijasta. Negatiiviseksi koetuista asioista voi seurata hyvääkin. Negatiivisen ilmapiirin lietsominen koettiin turhaksi – turha nipotus toivottiin vaihdettavan positiiviseen huumoriin. Työntekijöiden kokemukset suhtautumisessa työhön ja muutokseen tukee muutoksen psykologista näkökulmaa, jossa muutos nähdään positiivisena ilmiönä. Uudet ideat syntyvät aina siitä, että asioita katsotaan uusista näkökulmista ja tulkiten toisin kuin ennen. (Tökkäri 2012: 26.) Tutkimusaineistossa todettiin, että muutos on ollut siinä mielessä positiivista, että työyhteisö on joutunut miettimään omaa työtä ja toimintatapoja sekä toiminnan tehostamista. Työntekijöiden näkemykset oman toiminnan kehittämisestä täyttävät muutoksen lähtökohdan edellytyksen – tavoitteen tehokkaammista ja joustavammista toimintamalleista menestyksen edellytyksenä (Valpola 2004: 9; Järvinen 2014: luku 3.). Työntekijät kokivat vastauten perusteella voivansa vaikuttaa työilmapiiriin luomalla positiivisuutta ja työn iloa. Siltalan ja Anttilan (2014) tutkimuksen mukaan koetun työn ilon on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin. Kokemuksellinen organisaatio voi itse vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja työssäviihtymiseen.

Toimintapojen kehittämiseksi tulisi vastausten perusteella kyseenalaistaa rutiinitottumusten ja pinttyneiden tapojen poistamiseksi. Kyseenalaistamista voi toteuttaa asettamalla uuden työntekijän asemaan ja tarkastelemalla toimintatapoja uudelta pohjalta tai vertaamalla omaa toimintaa vastavalmistuneisiin ja heidän innostuneisuuteen ja tapaan oppia. Omia toimintatapoja voi myös kehittää vertaamalla omia tottumuksiaan työkaverien tapoihin ja muodostamalla uusia yhteneviä ja toimivampia toimintatapoja. Työntekijät nostivat toimintapojen kehittämisen

menetelmäksi benchmarkingin, jonka perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen ja tavoitteena saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa (Raudasoja – Johansson 2009: 195.). Benchmarkaus tukee moninaisuuden keskeisiä tavoitteita eli moninaisuuden hyödyntämistä integroimalla moninaisuus organisaatioon ja erilaisuuteen perustuvan osaamispotentiaalın saattamista yhteiseen käyttöön (Sippola 2007: 28.). Toimintatapojen kehittämiseen liitettiin myös tavoitteet vaalia työtilojen viihtyisyyttä työkaverien huomioimiseksi.

Työn laatu on vastausten perusteella työntekijöitä yhdistävä työn arvo. Työn laatua koettiin voitavan kehittää syventämällä omaa osaamista, kehittämällä toimintaa ja puuttamalla ongelmiin aktiivisesti. Työn laatua voidaan parantaa kehittämällä toimivat prosessit toiminnalle. Laatua voidaan parantaa myös palauttamalla mieleen työn perustehtäviä, keskittymällä olennaiseen ja pyrkimällä kiirehtimisen sijaan tekemään laadukasta työtä. Kiireen ei haluttu vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun. Keskeiseksi laadun parantamisen tekijäksi koettiin työhön kohdistuvien asenteiden muuttaminen positiivisiksi. Arvojen ja asenteiden tarkastelu on yksi työntekijän tehtävä moninaisuuden hallitsemiseksi (TTL, Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus). Työyhteisössä ilmenee vastausten perusteella rohkeutta, joka on yksi Työelämä 2020-hankkeen tavoitearvoista työelämän kehittämisessä. Rohkeudella tarkoitetaan uudenlaisten toimintatapojen etsimistä ja omaksumista. Laadukkaan työn tekeminen on myös työyhteisön organisaation ohjaava arvo. Organisaatiossa tavoitellaan ainutlaatuisuutta, joka liitetään asiakaspalveluun ja palvelun laatuun.

8.8 Työntekijöiden muutosmyönteisyyden ja työhyvinvoinnin muutos

Seurantatutkimukseen vastasi kymmenen työntekijää. Tutkimus kohdistui kymmeneen työntekijään. Molempiin kysymyksiin oli kirjoitettu kolme avointa komenttia. Seurantatutkimus suoritettiin viisi kuukautta ensimmäisen kyselyn jälkeen.

Työntekijöistä yhdeksän (90 %) koki mielipiteensä työnkierrosta ja modaliteeteissa työskentelystä pysyneen ennallaan tai muuttuneen myönteisemmäksi verrattuna ensimmäisen kyselyn ajankohtaan. Suurin osa vastaajista (70 %) vastasi suhtautumisen muutokseen pysyneen ennallaan ja yksi vastaaja (10 %) koki suhtautumisensa olevan osittain kielteisempi. Vastausten perusteella työntekijöiden kokemuksesta muutoksesta ovat pysyneet ennallaan. Muutosta mahdollistavaa muutostahtoa ei ole muodostunut. Avoimissa kommentteissa todettiin, että työnkierto toistaiseksi toteutunut eikä onnistunut

työntekijöiden tahdosta huolimatta. Työyhteisössä todettiin myös olleen muutosvastarintaa, joka johtui epätietoisuudesta tulevaisuutta kohtaan.

Työntekijöistä seitsemän (70 %) totesi työhyvinvointinsa ja työssäjaksamisensa muuttuneen osittain tai paljon paremmaksi verrattuna ensimmäisen kyselyn ajankohtaan. Kaksi vastaaja (20 %) koki työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen pysyneen ennallaan ja yksi vastaaja (10 %) koki työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen muuttuneen osittain huonommaksi. Avoimissa kommenteissa todettiin työyhteisössä ensimmäisen kyselyn aikana vallinneen yt-neuvottelujen jälkeinen kaaostila, jossa työyhteisön dynamiikka muuttui ja työntekoa haittasi henkinen stressitila. Kommenteista kävi ilmi, että vallinnut kaaos oli tasoittunut ja työhön ja mahdollisiin muutoksiin suhtaudutaan myönteisemmin. Alkaneen työnkierron todettiin lisäävän yhdistyvien työyhteisöjen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyön sujuvuutta. Vastausten perusteella työhyvinvointi ja työssäjaksaminen on osittain tai paljon paremmaksi verrattuna ensimmäisen kyselyn ajankohtaan.

Vastausten hajonta vastausvaihtoehtojen välillä ilmentää työyhteisön moninaisuutta ja kompleksisuutta. Työntekijöillä on erilaiset suhtautumiset muutokseen samoista olosuhteista huolimatta. Esimiestyöltä vaaditaan työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista ja valmentamista, jotta jokaisen työntekijän osaamispotentiaali saadaan hyödynnettyä muutoksessa ja jokaisen työntekijän työhyvinvointi ja työssäjaksaminen säilytettyä. (Kehusmaa 2010: 153; Honkanen 2006: 72, 152; Järvinen 2014: luku 1; Pahkin 2015: 8; Tökkäri 2012: 25-27.)

9 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimusongelmiin tutkimusaineiston perusteella. Tutkimuksen tuloksiin sisältyvät myös tutkimuksen tuotoksena laadittu muutoksen mallinnus työntekijöiden kokemana sekä työyhteisön pelisäännöt ja arvot. Tutkimusaineiston ja teoriataustan abstrahointi ilmenee tutkimusaineiston analyysin yhteydessä.

9.1 Muutoksen johtaminen työntekijöiden kokemana

Tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin moninaisten yksilöiden näkökulmasta todentamaan sitä sosiaalista prosessia ja niitä ajatusmalleja, joka muutoksen edessä olevilla osastoilla käydään ja vallitsee. Tutkimuksella ilmenettiin työyhteisössä ilmeneviä stereotyyppioita ja ajatusmalleja työyhteisöjen fuusioitumisesta, modaliteeteista työskentelemisestä ja työnkuvien muutoksesta. Stereotyyppioita ja ajatusmalleja pyrittiin saamaan esille eläytymismenetelmällä, jotta vastaajien oma ajattelu ja aktiivinen mielikuvituksen käyttö saataisiin hyödynnettyä. Eläytymismenetelmän ansiosta tutkimuksella saatiin mielenkiintoinen kuvaus siitä, mitä ihmiset ajattelevat asioista. Eläytymismenetelmä ei kuitenkaan tuota suoria faktoja, vaan antaa viitteellisen kuvan työyhteisön ajatusmaailmasta.

Ensimmäisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi aineiston perusteella on tutkittu minkälaisia uhkia ja mahdollisuuksia työyhteisöjen yhdistyminen ja työnkuvien muutos aiheuttaa työyhteisölle. Lisäksi aineiston perusteella on tutkittu minkälainen on työntekijöiden motivaatio ja voimavarat perehtyä uusiin toimenkuviin muutoksen aikana ja minkälaista tukea he tarvitsevat perhehtymiseen.

9.1.1 Muutoksen aiheuttamat uhkakuvat ja mahdollisuudet työntekijöiden kokemana

Epäonnistunutta muutosta kuvaillessaan työntekijät korostivat työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pitämiensä asioiden heikkenemistä. Positiivista muutosta kuvatessa työntekijät kiinnittivät huomioita asioihin ja ilmiöihin, joiden kokevat vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin ja joihin he toivoivat eniten myönteistä kehitystä.

Epäonnistuneen muutoksen kuvattiin heikentävän työilmapiiriä ja luovan pelkoa ja turhautuneisuutta, lisäävän kahtiajakoa sekä henkilökunnan vaihtuvuutta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kuvattiin vähenevän merkittävästi ja toiminnan muuttuvan byrokraattiseksi ja määrääväksi. Työyhteisössä pelättiin syntyvän kuppikuntia ja koettua erilaisuuden tunnetta. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisen uskottiin vaikeutuvan ja sairauspoissaolojen lisääntyvän. Modaliteettijaon uskottiin aiheuttavan työn epätasaista jakautumista ja resurssien riittämättömyyttä. Muutoksen epäiltiin laskevan työn laatua ja vaikuttavan negatiivisesti työyksikön maineeseen ja menestykseen. Työtilojen viihtyisyyteen ei uskottu tulevan parannusta ja laitekantojen pelättiin jäävän ajan vaatimuksista. Esimieheen kohdistuvien luottamuksen ja toiminnan puutteiden kuvattiin jatkuvan ja eskaloituvan. Työntekijät kuvasivat muutosprosessin, jossa muutosta ei ole määritelty, prosesseja tai työntekijöiden toiveita ei ole huomioitu, jonka vuoksi muutosvastarinta on jäänyt päälle.

Onnistuneen muutoksen kuvattiin lisäävän työn iloa ja toiminnan ja prosessien sujuvuutta. Työn ilon ja tekemisen meningingin luojana pidettiin hyvää ilmapiiriä, jossa aikaisempi työyhteisöjen kahtiajako ja ennakkoluuloisuus on poistunut. Hyvän ilmapiirin edellytyksenä pidettiin yhteistä osaamista ja toisten huomioon ottamista joustavuuden avulla. Uuden oppimisen toivottiin tuovan onnistumisen tunteita, motivaatiota ja työssä viihtymistä. Työyhteisön vuorovaikutuksen toivottiin kehittyvän ja tiedonkulusta tulevan järjestelmällistä, monipuolista ja molemminsuuntaista sekä toimivaa. Työn ilon taustalle kuvattiin onnistunut muutosprosessi, jossa jaksaminen on muutoksesta huolimatta lisääntynyt, jokainen on sisäistänyt muutoksen välttämättömyyden ja sitoutunut muutokseen. Muutoksen toivottiin olevan yhteinen projekti, jossa on yhdessä tekemisen tunne. Kaikkien toivottiin auttavan toisiaan ja ideoihin ja kehitysehdotuksiin toivottiin suhtauduttavan myönteisesti ja aktiivisesti. Työntekijät toivoivat, ettei ketään määrättäisi tiettyyn modaliteettiin. Uuden oppimisen ja perehdytyksen toivottiin lisäävän ammattitaitoa ja arvostusta sekä parantavan laatua. Perehdytyksen toivottiin olevan yksilölliset tarpeet huomioon ottavaa. Parantuneeseen laatuun liitettiin muutoksen myötä rakennetut kauniin ja viihtyistä tilat, joiden koettiin lisäävän myös työntekijöiden hyvinvointia. Kauniiden, viihtyisien ja toimivien tilojen uskottiin mahdollistavan ainutlaatuisuuden ja organisaation vision. Onnistuneen muutoksen toivottiin luovan ilmapiirin, jossa muutoksia ei enää pelätä ja työyhteisössä elää usko tulevaisuuteen. Onnistunut muutos loisi siis positiivisen ajatusten kehän.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutokseen suhtaudutaan lähtökohdallisesti positiivisesti. Muutoksen tarve ymmärretään ja onnistuessaan muutoksen uskotaan olevan hyvä asia. Onnistumista enemmän pelätään kuitenkin, että muutoksen toteutus tulee heikentämään työhyvinvointia ja huonontavan työn resursseja ja arvostusta. Muutoksen ei tutkimusajankohtana uskottu kehittävän toimintaa tai osallistavan työntekijöitä. Tutkimuksen tulokset luovat kuvan, että suunniteltu muutos on ilmoitettu työyhteisölle, ilman selkeää muutoksen määritelmää ja suunnitelmaa. Muutoksen määrittelemättömyys on johtanut uhkakuvien ja spekulatioiden syntymiseen sekä epäluuloisuuteen ja pelkoon.

Muutos on tärkeää aloittaa siten, että muutoksesta luodaan myönteinen kuva ja luodaan muutostahto. Vastatakseen organisaation tavoitteita, tulisi muutos määritellä selkeästi ja ymmärrettävästi, ja muutoksen aikana yksilöllisesti kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä muutokseen. Jotta tiedetään, mihin asioihin tulee kiinnittää huomioita ja mihin tarvitaan valmennusta, tulee selvittää mitkä asiat aiheuttavat epävarmuutta. Tämä tutkimus osoittaa niitä asioita ja ilmiöitä, joihin muutoksen kohteena olevissa työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomioita. Työntekijöiden kuvaamat onnistuneen muutoksen tekijät on koottu muutoksen mallinnukseen muutosprosessin tueksi.

9.1.2 Voimavarat ja toiveet uuden oppimiselle työntekijöiden kokemana

Uuden oppiminen ja perehtyminen uusiin työnkuviin koettiin tutkimuksen tekohetkellä pääosin negatiiviseksi. Työn ilon puuttuessa oppimiseen ei ollut motivaatiota ja vaade oppimisesta aiheutti ärtyneisyyttä ja turhautumista. Työnkierron edellyttämä perehdytys koettiin jopa ylivoimaiseksi ja mahdottomaksi, sillä työyhteisössä toimitaan ääri rajoilla, eikä kaikista perustehtävistä pystytä huolehtimaan. Oppimiseen suhtauduttiin positiivisesti, edellyttäen, että oppimiselle on riittävästi aikaa ja olosuhteet ovat kunnossa. Työnkuvien laajentamisen uskottiin tuovan hiljaista tietoa kaikkien käyttöön.

Tutkimuksen tulosten perusteella toimiva perehdytys edellyttää yksilöllisten oppimistapojen huomioimista ja oppimiselle järjestettyä riittävää aikaa. Oppimisen tueksi tulee laatia perehdytys suunnitelma ja kirjalliset ohjeet prosesseista. Oppimiseen vaikuttaa perehdyttäjän osaamisen taso ja jokaisen modaliteetin vastuuperehdyttäjäksi tulee valita henkilö, jolla on riittävä osaaminen. Oppimisen tueksi toivottiin yhteisiä osastotunteja sekä tarvittaessa ulkopuolista koulutusta. Oppimista toivottiin reflektoitavan palautteen avulla.

Uusiin tehtäviin perehtyminen ja oppiminen on operatiivinen osa muutosprosessia. Uuden oppimisen edellytyksissä korostuu henkilöstöjohtamisen nelikentän prosessien ja resurssien johtamisen osa-alueet. Virallisen organisaation ja esimiestyön tulee suunnitella ja resurssoida muutos hyvin, jotta muutos voidaan operatiivisesti toteuttaa onnistuneesti.

9.2 Työyhteisön moninaisuuden ilmeneminen ja vaikutus työntekoon työntekijöiden kokemana

Toisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja viitekehyyksi on aineiston perusteella määritelty tutkimusryhmän moninaisuutta ja moninaisuuden vaikutusta työyhteisöjen vuorovaikutukseen ja työn sujuvuuteen. Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tueksi muutoksen aikana on kartoitettu niitä asioita, ilmiöitä ja arvoja, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi. Muutoksen tavoitteena on kehittää toimintaa. Työyhteisö muodostuu työntekijöistä ja esimiehestä. Toisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi on selvitetty miten työntekijät kehittäisivät esimiestyötä ja omaa toimintaansa organisaatiossa työhyvinvoinnin edistämiseksi, jotta muutos kehittäisi myös kokemuksellisen työyhteisön vuorovaikutusta ja dynamiikkaa.

9.2.1 Työyhteisön moninaisuus työntekijöiden kokemana

Työntekijät tunnistivat keskuudestaan sekä näkyviä, että näkymättömiä moninaisuuden piirteitä. Työyhteisön näkyviä moninaisuuden piirteitä ovat ikä ja erilaiset elämäntilanteet. Työyhteisön näkymättömiä moninaisuuden piirteitä ovat erilaiset persoonallisuudet ja asenteet, osaamisen tasot ja tavat sekä työskentelytavat ja tapa kohdata muutos.

Moninaisuuden todettiin vaikuttavan työn sujuvuuteen ja aiheuttavan väärinkäsityksiä sekä epäoikeudenmukaisuutta. Moninaisuutta pidettiin kuitenkin pääasiallisesti positiivisena asiana, joka tekee työyhteisöstä ainutlaatuisen ja tuo esiin erilaisia ideoita. Moninaisuuden aiheuttamiin haasteisiin työyhteisössä voidaan vaikuttaa avoimella vuorovaikutuksella ja yksilöiden arvostamisella, sekä luomalla työyhteisölle yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt. Vastausten perusteella ilmeni, että työntekijät kokivat moninaisuuden tunnistamisen parantavan yhteistyötä.

9.2.2 Työyhteisön arvot työntekijöiden kokemana

Vastausten perusteella keskeisiä työntekijöitä yhdistäviä arvoja ovat luottamus, arvostus ja työn laatu. Näiden arvojen koettiin olevan edellytyksiä työhyvinvoinnille ja hyvälle yhteishengelle. Arvojen ei kuitenkaan katsottu toteutuvan tämän hetkisessä tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Arvojen mukaista toimintaa työntekijöiden näkemyksestä esti puutteellinen esimiestyö, puutteellinen vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä työlle annetut riittämättömät resurssit. Työntekijöiden tärkeinä pitämät arvot vastasivat sisällöltään organisaation asettamiin arvoihin. Työyhteisö on arvoperusteisesti sitoutunut organisaation yhteisiin arvoihin ja visioon. Työntekijät eivät kokeneet organisaation arvostavan heidän panostaan ja osaamistaan, joka aiheuttaa vastakkainasettelua työntekijöiden ja organisaation välille.

Yhteisen vision, tavoitteiden ja päämäärän tunnistaminen on hyvä edellytys organisaation strategian mukaiselle toiminnalle. Jotta vastakkainasettelu työyhteisön ja organisaation johdon välillä saataisiin poistettua, tulisi kehittää tiedonkulkua ja palautteenantoa organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Työntekijät ovat palveluita tuottavan organisaation tärkeä voimavara ja tuloksellisuuden tekijä. Työelämä 2020-hankkeen parhaan työelämän arvoista työyhteisössä toteuttuu rohkeus. Sinnikkyiden ja luottamuksen toteutumiseksi työyhteisön tulee kehittää vuorovaikutusta ja arvostusta. Hankkeen yhdistävän arvon eli työn tarkoituksen työyhteisö kokee samaistuessaan organisaation arvoihin.

9.2.3 Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana

Työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijänä pidettiin toimivaa avointa keskusteluyhteyttä ja tiedonkulkua, joustavuutta työvuorojen, lomien ja työnkierron organisoinnissa, arvostusta työntekijöiden välillä ja esimiehen arvostusta työntekijöitä kohtaan sekä työtilojen viihtyisyyttä ja toimivuutta. Vastausten perusteella esille tulleet työhyvinvoinnin tekijät ovat yhteneväisiä aikaisemman tutkimustiedon perusteella työhyvinvointia edistävien tekijöiden kanssa. Avoimelta vuorovaikutukselta ja tiedonkululta toivottiin toisten huomioon ottamista ja arvostamista sekä yhteisiä säännöllisiä osastokokouksia, jotta tiedonkulku olisi oikeellista ja tasa-arvoista. Säännöllisten yhteisten osastokokousten avulla voitaisiin välttyä työyhteisön verkostojen sisäisiltä käytäväkokouksilta ja turhalta spekuloinnilta ja epävarmuudelta.

Työyhteisö pitää työtilojen viihtyisyyttä merkittävänä työn mielekkyyden ja laadun mahdollistajana. Työtilojen viihtyisyyden toivottiin paranevan onnistuneen muutoksen myötä. Työtilojen viihtyisyyden edistämistä voitaisiin pitää organisaation tapana arvostaa ja palkita työyhteisöä. Työn ilon ja mielekkyyden on todettu vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin (Siltala – Anttila 2014). Tutkimus aineiston perusteella työntekijät toivoivat työyhteisöön yhteistä tekemisen meininkiä ja hyvää asennetta työhön, joka oli tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana kateissa.

9.2.4 Esimiestyön kehittäminen työntekijöiden kokemana

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisön ja esimiehen välinen luottamuspula vaikuttaa työyhteisön kokemaan arvostukseen ja vastakkainasetteluun organisaation johdon suhteen. Kukkola (2013) on todennut, että työntekijät arvottavat luottamustaan esimieheen perustuen esimiehen toimintaan, käytökseen, persoonaan, vallankäyttöön ja osaamiseen. Luottamuksen syntyehdoja ovat luotetun henkilön hyvät aiheet, luotetun henkilön tehtäväkohtainen kompetenssi ja luottamuksen synnyttämä valinnan mahdollisuus (Keva 2009: 8-9.).

Esimiehen substanssiosaamisen puutteen koettiin vaikuttavan työn arvostukseen ja organisointiin. Työntekijät kokivat, että esimiehellä ei ole riittävästi tietoa työyksikön prosesseista ja toiminnasta. Esimiehen toivottiin osallistuvan käytännön työhön ymmärtääkseen työyksikön tosiasiallista toimintaa. Esimiehen tiedon puutteeseen uskottiin vaikuttavan myös työyhteisöön delegoidut vastuutehtävät kuten, työvuorojen laadinta ja tavaratilaukset. Vastuutehtävien jakoa voidaan pitää myös organisaation tapana osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijöille työn rikastamisen, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien muodossa. Jotta vastuutehtävien sisältämä tieto toimintayksikön toiminnasta olisi myös esimiehen aktiivisessa hallussa, tulisi näiden vastuutehtävien osalta olla selkeät sisäisen valvonnan prosessit, kuten raportointi. Esimies on osa työyhteisöä, mutta hänellä on erilainen työrooli. Esimiehen työroolin edellytyksenä ei pidetä substanssitehtävien hoitamista, mutta tehtäväkohtaisen kompetenssin on todettu vaikuttavan luottamuksen syntyyn.

Avoimen ilmapiirin luomiseksi myös esimiehen työrooli olisi hyvä määritellä siten, että työntekijät ymmärtävät mitä esimiehen työnkuvaan kuuluu. Työntekijät kuvasivat vastauksissa, että toivovat esimiehen arvostavan enemmän heidän osaamistaan, puolustavan työyhteisöä ja osoittavan kannustusta ja myötätuntoa vaikeissa tilanteissa.

Nämä arvostuksen tunnetta laskevat tekijät ovat liitoksissa työntekijöiden kokemuksiin esimiehen käytöksestä ja persoonasta. Työntekijät kokivat, että esimiehen käytös ja sanavalinnat aiheuttavat luottamuspulaa esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen persoona on osa työyhteisön moninaisuutta. Työntekijät nimesivät työyhteisön dynamiikkaan vaikuttavaksi moninaisuuden piirteeksi erilaiset persoonallisuudet ja sosiaalisuuden tasot. Näitä moninaisuuden piirteitä voidaan hallita yhteisesti sovitulla pelisäännöllä, jotka normittavat käytöstä.

9.2.5 Oman toiminnan kehittäminen työntekijöiden kokemana

Oman toimintansa avulla työntekijät uskoivat voivansa kehittää asenteita työtä kohtaan, toimintatapoja ja työn laatua. Omien asenteiden tarkastelulla uskottiin voitavan nähdä muutoksessa mahdollisuutta ja oppia suhtautumaan muutoksiin positiivisesti. Tämän ajatuksen herättäminen on yksi tämän tutkimuksen tavoitteista, joten ilmiön todentuminen vastauksissa tukee tutkimuksen tarpeellisuutta. Asenteiden tarkastelulla koettiin myös voitavan muuttaa negatiivisen ilmapiirin lietsominen positiivisuuden viljelemiseksi. Positiivisen ajattelun herättäminen on tärkeää, sillä se luo työyhteisöön ilon ilmapiiriä ja johtaa ajatukset positiiviseen kehään. Positiivinen suhtautuminen on myös rakentavaa muutoksen psykologisesta näkökulmasta.

Toimintatapojen kehittäminen liitettiin moninaisuuden tunnistamiseen. Erilaiset työskentelytavat ja osaamisen tasot ovat osa työyhteisön moninaisuutta. Erilaisten työtapojen muuttamista yhteisiksi voimavaroiksi ja toiminnan kehittämiseksi voidaan edistää benchmarkkaamalla toisten toimintaa. Vertaisarviointi oli työntekijöiden itse esille nostama menetelmä moninaisuuden muuttamiseksi voimavaraksi ja hiljaisen tiedon esille saamiseksi. Työn laadun parantamiseksi työntekijät kokivat voivansa syventää omaa osaamistaan ja kehittää osaston toimintaa aktiivisemmin. Laatua koettiin voitavan parantaa tarttumalla ongelmiin nopeammin ja kyseenalaistamalla päivitystä kaipaavat toimintatavat. Laatuun uskottiin vaikuttavan myös ajoittainen fokuksen kadottaminen työssä. Esimiehen tehtävä onkin erityisesti muutoksen aikana muistuttaa työyhteisöä sen perustehtävästä. Työyhteisössä jo aloitetun työnkierron todettiin vaikuttaneen myönteisesti toiminnan kehittämiseen. Työntekijät ovat muutoksen myötä joutuneet miettimään omaa työtään, toimintatapoja sekä toiminnan tehokkuutta. Myönteiset kokemukset aloitetusta työnkierrosta ovat hyvä pohja muutoksen jatkamiselle.

9.3 Työkaluja muutoksen johtamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen

Tutkimuksen tuotoksena on laadittu aineiston perusteella työkaluja, joita esimiestyö voi hyödyntää strategiaa jalkauttaessa, muutosta suunnitellessa ja toteutettaessa. Työkalut on laadittu tutkimuksen kohdeyksikköjen tutkimuksen aikaisen kokemusmaailman pohjalta. Työkalut on laadittu tutkimuksen tuotoksena edesauttamaan tutkimuksen kohdeyksikköjen onnistunutta muutosta. Työkaluja voidaan hyödyntää myös muiden muutoksen alla olevien työyhteisöjen muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa antamaan käsitystä työntekijöiden kokemusmaailman vaikutuksesta strategian toimeenpanoon.

9.3.1 Muutoksen mallinnus

Muutoksen mallintamisessa työyhteisön kokemuksia muutoksen onnistuneesta toteuttamisesta on rinnastettu John P. Kotterin kahdeksankohtaiseen muutoksen vaiheistukseen. Mallinnuksen tavoitteena on tuoda muutoksen toteutukseen teoreettisen mallinnuksen rinnalle työyhteisön moninaisuudesta ja kokemuksellisuudesta koottua tietoa onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi (kuvio 3). Positiivinen muutosvoima syntyy työyhteisöstä nousevista ideoista ja innovaatioista (Kvist – Kilpiä 2006: 14.). Teoriaan perustuvat muutosjohtamisen mallit keskittyvät henkilöstöön, mutta henkilöstö nähdään niissä johtamisen ja muutoksen kohteena (Vakkala 2012: 39.). Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta muutoksen johtaminen perustuu yksilöiden voimavarojen muuttamiseen työyhteisön yhteisiksi voimavaroiksi. Organisaation muutoksessa on oleellista valmistautua muutokseen mallintamalla muutosta ja mallinnuksen avulla hallita ja ohjata muutosta (Sydänmaanlakka 2012: 70.).

Muutos John P. Kotterin mallia mukaillen.	Muutos työyhteisön moninaisuuden näkökulmasta.
<p>1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen</p> <p>Henkilöstön on oivallettava, että nykytilan mukaista toimintaa ei voida jatkaa, muutoksen ollessa väistämätön.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nykyiset resurssit ovat riittämättömän toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi poikkeustilanteissa. <ul style="list-style-type: none"> o Tarvitaan osaamisen laajentamista, jotta toiminnan joustavuus lisääntyy.

	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden oppiminen ja onnistumisen tunne lisäävät työmotivaatiota ja työssä viihtymistä sekä rikastavat työnkuvia. <ul style="list-style-type: none"> o Muutos lisää työhyvinvointia o Muutos mahdollistaa toiminnan kehittämisen. - Osastojen yhdistyminen tuo uudenlasta dynamiikkaa työyhteisöön. <ul style="list-style-type: none"> o Kuppikunnat uusiksi! o Kahtiajako ja ennakkoluulot pois. - Muutoksen myötä toimintaa voidaan kehittää vastaamaan työntekijöiden toiveita ja arvoja. <ul style="list-style-type: none"> o Viestinnän tehostaminen, esim. säännölliset yhteiset osastokokoukset. o Työtilojen viihtyisyyden parantaminen. o Luottamuksen lisääminen työyhteisössä. o Muutosmyönteisyys onnistuneen muutoksen myötä.
<p>2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutos vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Muutos on ihmisten johtamista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaiseen modaaliteettiin tulee valita vastuuperehdyttäjä, jolla on vahva osaaminen modaaliteetin prosesseista. <ul style="list-style-type: none"> o Vastuuperehdyttäjät muodostavat muutostiimin. o Muutostiimin ja koko työyhteisön yhteisenä tavoitteena on jakaa osaamista.
<p>3. Selkeän vision ja strategian laatiminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Päämäärän tulee olla kaikille selvä ja kaikilla tulee olla samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutos tulee määritellä ja perustella ymmärrettävästi. <ul style="list-style-type: none"> o Selkeä määrittely ja tosiasioihin perustuva perustelu mahdollistaa muutoksen hyväksymisen. o Muutoksen tulee perustua yksiköiden substanssitehtävien ja prosessien tosiasialliselle ymmärtämiselle ja huomioon ottamiselle. o Muutoksen tulee kehittää toimintaa. - Muutoksen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen. <ul style="list-style-type: none"> o Työntekijöiden toiveiden ja näkemysten huomioiminen suunnittelussa. o ”Pakkomuuttamisen” välttäminen. o Työntekijöiden kehitysehdotukset työn laadun ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi huomioidaan toteutuksessa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Riittävästä resursseista huolehtiminen muutoksen aikana.
<p>4. Muutosviestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viestintä on yksi muutoksen tärkeimmistä tekijöistä. Samaa viestiä on toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutosviestinnän on oltava faktakeskeistä, selkeää ja täsmällistä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen mallinnus/porrastus on kaikkien nähtävänä esim. huoneentauluna. - Mallinnukseen kirjataan selkeästi tavoiteaikataulu ja tulevat muutoksen vaiheet ja tavoitteet. - Säännölliset yhteiset kokoukset, joissa muutoksen etenemistä, seurantaa ja ilmenneitä ongelmia ja ennakkoluuloja käsitellään.
<p>5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttaminen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia. Muutoksen syyt voivat tulla työyhteisön ulkopuolelta, mutta muutoksen toteutukseen liittyvien valintojen on oltava työyhteisön omassa hallinnassa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset yhteiset kokoukset, joissa yhteisesti suunnitellaan muutoksen toteuttamista, lyhyen aikavälin tavoitteita, perehtymisen etenemistä ja muita huolen aiheita. <ul style="list-style-type: none"> o Pohdittavia kysymyksiä tms. annetaan henkilökunnalle etukäteen ja jokainen kommentoi kokouksessa. - Jokaiselle työntekijälle suunnitellaan yksilölliset perehdytysuunnitelmat. <ul style="list-style-type: none"> o Perehdytys pyritään toteuttamaan tavoiteaikataulussa, yksilökohtainen tarve joustavasti huomioiden. o Tarvittaessa mahdollistetaan ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen substanssiosaamisen vahvistamiseksi. - Vastumodaliteetteihin jakautuminen perustuu substanssiosaamiseen ja henkilökohtaisiin kiinnostuksenkohteisiin. <ul style="list-style-type: none"> o Jokaisessa modaliteetissa tulee olla vahva osaaminen, joka mahdollistaa toimivien prosessien luomisen ja vertaistuen. o Modaliteettijaossa tehdään harkintaa osaamisen ja kiinnostuksenkohteiden välillä.

<p>6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutosprosesessi on usein pitkä hanke. Konkreettiset ja realistiset välitavoitteet antavat tunteen prosessin etenemisestä. Välitavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaisen muutosportaan saavuttamisesta palkitaan työyhteisöä. <ul style="list-style-type: none"> o Palkitseminen voi olla palautteen antoa, kaikille yhteinen tunnus, kuten lounas, yksilöllinen palkinto hyvästä suorituksesta, kuten elokuvalippu tai kulttuuriseteli. - Modaliteettikohtaisen perehdytyksen onnistuneesta suorittamisesta voidaan antaa tunnustus esim. tittelinä, joka ilmaisee osaamista tai henkilökohtaisena bonuksena.
<p>7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutosprosessin päätyttyä uusia käytäntöjä tulee pitää korostetusti esillä, jotta toiminta ei palaa vaivihkaa lähtötilanteeseen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modaliteettijaon ja modaliteetteihin perustuvien vastuutehtävien ylläpitäminen sisäisen valvonnan menetelmin. <ul style="list-style-type: none"> o Raportointi esimiehelle. o Vastuualueen sisällyttäminen tulos- ja tavoitekeskusteluiden sisältöön. - Modaliteettijaon ja työkierron säilyttäminen ja korostaminen työvuorojen laadinnassa.
<p>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutosprosessin jälkeen muutoksesta tulee osa työyhteisön kulttuuria, identiteettiä ja historiaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisöjen kohtelevminen, palkitseminen ja tunnistaminen yhteisenä kokonaisuutena. - Yhteisten osastokokousten säännöllinen toteuttaminen.

Kuvio 3. Muutoksen mallinnus työntekijälähtöisesti.

9.3.2 Työyhteisön pelisäännöt

Työyhteisön pelisäännöillä kuvataan työyhteisön yhdessä luotuja normeja, jotka määrittelevät selkeästi hyväksytyyn käytöksen ja työnjaot. Pelisääntöjen puuttuminen tai niiden seuraamisen laiminlöynti aiheuttaa enemmän ongelmia kuin huonot pelisäännöt sinänsä. (Järvinen 2014: luku 3; Kauppinen – Evans 2007: 116.) Jos organisaation toiminnalla ei ole selkeitä tavoitteita, arvoja ja visioita, keksii henkilöstö ne helposti itse. Tällöin työyhteisön tavoitteet voivat olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Honkanen 2006: 77.) Työroolien ja yhteisten pelisääntöjen selkeä määrittely sekä kokemus normien oikeudenmukaisuudesta ja yhdenmukaisuudesta ovat edellytys sille, että työyhteisö voi ottaa huomioon ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta sekä toimia joustavasti muuttuvien työtilanteiden mukaan. (Kauppinen – Evans 2007: 119)

Seuraavat työyhteisölle luodut pelisäännöt on koottu tutkimuksen aineiston perusteella työyhteisön näkemyksistä ja kokemuksista toimivan ja työhyvinvoinvan työyhteisön edellytyksistä. Luotuja pelisääntöjä rajaa tutkimuksen kysymysten teemat ja asiasisältö, joten luodut pelisäännöt eivät kata työyhteisön kaikkia prosesseja ja asiantiloja. Jotta pelisäännöt kattaisivat työyhteisön kaikki prosessit ja asiantilat, tulee yhteistä keskustelua pelisäännöistä jatkaa ja pelisääntöjä täydentää työntekijöiden näkemysten mukaisesti.

Täällä meillä saa:

- Iloita työnteosta!
- Huomioida, että olemme kaikki erilaisia persoonia ja meillä on erilaiset sosiaalisuuden tasot.
 - Jokaisella on oikeus yksityisyyteen ja sosiaalisuuteen. Toisten huomioon ottaminen edellyttää tilannetajua.
- Huomioida työkavereita huolehtimalla siisteydestä.
- Huomioida työkavereita kannustamalla ja auttamalla.
- Arvostaa jokaista työparia, sillä työn sujuvuus ei edellytä syvää ystävyyttä.
- Pitää yllä avointa keskustelua työkavereiden välillä.
- Välittää tietoa avoimesti ja tasa-arvoisesti.
- Toimia joustavasti työvuorosunnittelun ja päällekkäisten työvuorotoiveiden suhteen.
- Tehdä laadukasta työtä.
- Kohdella työkavereita ja asiakkaita arvostaen.
- Kehittää omaa osaamista ja yhteisiä toimintamalleja.
- Oppia työkaverien hyvistä toimintatavoista.
- Kyseenalaistaa rutiinit.
- Harkita omaa asennetta ja arvoja työtä kohtaan ajoittain.

Täällä meillä ei saa:

- Lietsoa negatiivista ilmapiiriä, nipottaa tai murehtia turhia!
- Olla kateellinen.
- Luoda kiireen ilmapiiriä.
- Epäillä toisen ammattitaitoa erilaisten toimintatapojen perusteella.

- Jättää omia töitä toisten tehtäväksi.
- Pantata osaamista ja tietoa.
- Jättää ketään ulkopuoliseksi työyhteisöstä.
- Jättää kenenkään mielipiteitä huomioimatta.
- Rasittaa työkavereita työhönkuulumattomilla asioilla ja siten aiheuttaa lisästressiä työyhteisöön.

9.3.3 Työyhteisön arvot

Arvot luovat perustan työn tavoitteille, arvottavat työtä ja vaikuttavat työyhteisön yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Työn tarkoitus kokoaa työn arvot yhteen ja tekee työstä tuottavaa. Työyhteisön arvojen tunnistaminen kertoo työyhteisön hyvinvoinnista. (STM, Työelämä 2020-hanke.) Organisaation visio ilmaisee strategian määrittämät tavoitteet työlle. Organisaation vision sisäistäminen ja sulauttaminen työntekijöiden työtä kohtaan kokemiin arvoihin luo organisaatiolle ja työyhteisölle yhteisen tavoitteen, tarkoituksen ja määränpään.

Tutkimuksen tuloksien perusteella työyhteisön arvot olivat yhteneväiset organisaation strategian mukaisiin arvoihin. Tutkimuksen aineistosta kootut työyhteisön kokemat keskeiset arvot olivat luottamus, arvostus ja laatu. Luottamus on rinnastettavissa organisaation arvoon vastuullisuus. Arvostus ilmensi samoja tekijöitä kuin organisaation arvo asiantuntijuus. Työntekijät kokivat työn laadun arvokseen. Työntekijöiden tavoittelema työn laatu vastasi organisaation asettamaa ainutlaatuisuuden arvon sisältöä. Työyhteisön arvot ja organisaation yhteiset arvot on esitetty kuviossa neljä (kuvio 4).

Työyhteisön arvot	Organisaation arvot
<p>Luottamus:</p> <p>Luottamuksella tarkoitetaan luottamusta työyhteisöön ja esimieheen. Luottamuksen perustana on avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä toimiva yhteinen tiedonkulku. Luottamusta tuo yhteisesti sovitut pelisäännöt, joihin työyhteisö sitoutuu. Työkavereihin kohdistuvalla luottamuksella tarkoitetaan luottamusta kaikkien ammattitaitoon ja haluun tukea ja auttaa kollegaa. Esimieheen kohdistuvalla luottamuksella tarkoitetaan esimieheltä saatua tukea, kannustusta ja substanssiosaamisen tuntemusta sekä luottamuksellisten asioiden vaalimista.</p> <p>Arvostus:</p> <p>Arvostus koetaan työn arvotukseksi sekä yksilöiden ja yksilöllisyyden arvotukseksi. Työn arvostusta on toimivat ja kauniit työtilat, ajanmukaiset ja päivitettyt laitteet, työstä saatu palaute ja palkitseminen sekä työlle järjestetty aika. Yksilön ja yksilöllisyyden arvostusta on yksilöllinen kohtelu ja erilaisten työskentelytapojen arvostus sekä osaamisen ja kehittämisen arvostus. Osaamisen arvostusta on myös toisen onnistumisen ja menestymisen arvostus.</p> <p>Laatu:</p> <p>Laadukkaan työn tekeminen on yhteinen arvo työyhteisössä. Laatua on arvojen ja vision mukainen toiminta. Laadun lähtökohtana on hyvä asenne työhön. Laatua on hyvä asiakaspalvelu ja tasokas kuvanlaatu sekä syvälinen osaaminen. Laatua edistää toiminnan kehittäminen ja ongelmiin puuttuminen. Laadukas toiminta tuottaa ainutlaatuisia kokemuksia.</p>	<p>Vastuullisuus:</p> <p>Luottamus, turvallisuus ja välittäminen luovat perustan kaikelle toiminnallemme. Kohtaamme jokaisen ihmisen ainutkertaisena. Kannamme vastuuta toiminnastamme, asiakkaistamme ja työtovereistamme. Työpaikkana luomme erinomaiset edellytykset onnistumisille. Pidämme lupauksemme ja hoidamme asiat loppuun.</p> <p>Asiantuntijuus:</p> <p>Vahvan ammattitaidon lisäksi asiantuntijuus tarkoittaa osaamisen ja kokemuksen jakamista sekä yhdessä asiakkaan parhaaksi toimimista. Kannustamme ja tuemme jatkuvaan tietojen ja taitojen kehittämiseen sekä työssä oppimiseen. Haastamme toimintaamme vaikuttavuuden varmistamiseksi.</p> <p>Ainutlaatuisuus:</p> <p>Haluamme palveluillamme ylittää asiakkaidemme odotukset. Kehitämme toimintaamme hyödyntäen vahvuksiamme yhdessä henkilöstön, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Käytämme kaikki Mehiläisen mahdollisuudet luodaksemme toimialaa uudistavia palvelukokonaisuuksia.</p>

Kuvio 4. Työyhteisön arvot ja organisaation yhteiset arvot.

10 Johtopäätökset

Tutkimusaineiston perusteella ja tutkimusongelmien puitteissa työntekijät tunnistivat moninaisuuden piirteinään eri-ikäisyyden, erilaiset osaamisen tasot ja tavat oppia sekä erilaiset persoonallisuudet. Moninaisuuden todettiin vaikuttavan työn sujuvuuteen ja tasa-arvoisuuden kokemuksiin työssä. Moninaisuutta ja sen tunnistamista pidettiin kuitenkin positiivisena asiana. Moninaisuuden tunnistamisen myötä todettiin, että erilaisuus voidaan muuttaa voimavaraksi benchmarkkaamalla hyviä toimintatapoja. Työntekijöiden moninaisuutta voidaan myös johtaa voimavaraksi, luomalla yhteisiä pelisääntöjä työyhteisölle. Tutkimus osoitti, että työntekijät tuntevat arvoperustaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja ovat sitoutuneita organisaation arvojen ja vision mukaiseen toimintaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella keskeistä työhyvinvoinnin kannalta on toimiva vuorovaikutus, luottamus ja arvostus työyhteisössä ja organisaatiossa. Kuvaillessaan eläytymismenetelmällä epäonnistunutta muutosta työntekijät korostivat työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä pitämiensä asioiden heikkenemistä. Positiivista muutosta kuvatessa työntekijät kiinnittivät huomioita asioihin ja ilmiöihin, joiden kokevat vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin ja joihin he toivoivat eniten myönteistä kehitystä. Tutkimusaineiston perusteella tukimushetkellä työyhteisöissä vallitsi kaaostila. Kaaos on normaali osa muutosta, sillä se mahdollistaa muutoksen.

Eläytymismenetelmällä ilmennettiin työyhteisössä vallitsevia ajatusmaailmoja. Nämä ajatusmaailmat osoittivat, että työntekijät kokevat erilaisuuden tunnetta ja vastakkainasettelua työyhteisön ja organisaation johdon välillä. Työntekijät kokivat arvostuksen ja luottamuksen puutetta, joka henkilöityi vastauksissa lähiesimieheen. Tilanteessa, jossa muutos koetaan uhkaksi työyhteisön tasapainolle suhtautuminen esimieheen on kärjistynyt. Negatiiviset uskomukset voivat olla funktionaalisia, eli työyhteisö kohdistaa ahdistuksen esimieheen. Työyhteisössä voi olla tiivis yhteishenki, jolloin esimies nostetaan yhteiseksi viholliseksi. Viha on työyhteisöä yhdistävä tekijä. (Sundvik 2006:28-29.) Työntekijöiden kokema ahdistus voidaan purkaa lisäämällä vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaatio, jossa esimies koetaan työyhteisön ulkopuoliseksi tekijäksi on byrokraattinen. Tämän päivän johtaminen on yhteisöllistä ja esimies on osa työyhteisöä. Työntekijät odottavat esimieheltä sosiaalista älykkyyttä, empatiakykyä ja valmentajuutta. Suhtautuminen esimieheen on vanhan organisaation kohdalla vahvasti kulttuurista.

Seurantatutkimus osoitti, että passiivisesta strategian jalkauttamisesta johtuen työyhteisöön ei ollut syntynyt muutostahtoa. Työntekijöisen suhtautuminen muutokseen oli pääasiallisesti pysynyt ennallaan. Seurantatutkimus osoitti myös, että ensimmäisen kyselyn ajankohtana vallinnut kaaostila oli vaikuttanut negatiivisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Seuranta-ajanjakson jälkeen työhyvinvointi ja työssäjaksaminen oli pääasiallisesti muuttunut paremmaksi.

Tänä päivänä muutos on osa jokapäiväistä työelämää. Muutokset voivat olla strategisesti merkittäviä tai pieniä toiminnan ja työyhteisön muokkauksia. Jokainen muutos vaikuttaa työntekijöiden kokemusmaailmaan ja ajatusmalleihin arjessa. Muutoksen johtaminen työyhteisöjen keskuuteen tulisi olla aina hyvin perusteltua, suunniteltua ja resussoitua, jotta muutos koettaisiin myönteisenä ja toimintaa kehittävänä prosessina. Myönteiset muutoskokemukset luovat muutosmyönteisen ilmapiirin ja lisäävät sekä työhyvinvointia että tuottavuutta. Useat viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että strategian jalkauttamiseen ja tapaan, jolla muutos aloitetaan tulee kiinnittää erityisesti huomiota. (Aaltonen 2007; Pahkin 2015; Ruokolainen 2011; Sirén 2014; Vakkala 2012.) Myös tämän tutkimuksen keskeisiksi löydöksiksi osoittautui strategian jalkauttamisen ja muutoksen johtamisen merkityksellisyys.

Strateginen muutos tulee perustella ymmärrettävästi työntekijöille ja muutos tulee suunnitella ja toteuttaa vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja esimiestahon välillä. Hyvin perusteltu ja motivoitu strategia synnyttää muutostahdon. Onnistunut muutos edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista, sekä virallisen organisaation ja prosessien johtamisen osalta, että kokemuksellisen organisaation ja operationaalisen toiminnan johtamisen osalta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ei tulisi luokitella johtamisen pelikentän eri laidoille, sillä toimiva organisaatio ja hyvinvoiva työvoima edellyttää, että jokainen organisaation johtamisen osa-alue toimii vuorovaikutuksessa johdon ja henkilökunnan välillä. Henkilöstöjohtamisen virallisen tahon tulee huolehtia riittävästä resursseista toiminnan toteuttamiselle. Jotta tiedetään mitkä ovat työn toteuttamisen kannalta riittävät resurssit, tulee johdon ja työntekijöiden välillä olla rakentavaa palautteenantoa. Henkilöstöjohtamisen operationaalisen tahon tulee huolehtia työntekijöiden yksilöllisestä valmentamisesta ja kannustamisesta sekä tasapuolisesta tiedonkulusta, jotta jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu yksilönä ja tuntee tavoitteensa osana organisaatiota. Virallisen ja kokemuksellisen organisaation vuorovaikutuksessa tulee huomioida strategisen ja operationaalisen tason erilaiset näkökulmat ja tarpeet tiedon

määrittelylle ja sisällölle. Valpola (2004: 84) on teoksessaan todennut, että organisaation johdon käsitellessä muutosta strategisista näkökulmista, työntekijät kaipaavat saman tiedon muuttamista käytännön kielelle.

Vuorovaikutuksen ollessa toimivaa ja luottamusta synnyttävää voidaan saavuttaa yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöiden ja organisaation välillä. Työntekijät, jotka kokevat arvostusta ja luottamusta esimiestään ja organisaatiotaan kohtaan, ovat sitoutuneita organisaatioon ja motivoituneita kehittämään toimintaa ja toimimaan tuottavasti. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi tilanteissa, joissa toiminnan strategiaa muutetaan. Strategian oppiva jalkauttaminen työyhteisöön lisää organisaation tuottavuutta. Epäonnistunut muutos on rasite organisaatiolle, sillä muutos kuluttaa organisaation resursseja ja vaarantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Onnistunut muutos sen sijaan on sijoitus työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottaa laadun parantumista ja lisää tuottavuutta.

11 Pohdinta

Tutkijana ja tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsenenä minulla oli ennako-olettamus, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja arvostavat työyhteisöään ja tiimihenkensä. Ennako-olettamuksena oli, että työntekijöiden ja esimiehen välillä on ristiriitoja ja vaikeuksia vuorovaikutuksen toimivuudessa. Minulla oli käsitys, että työntekijät kokevat toimenkuvien muutoksen ja osastojen yhdistymisen uhkana sille asemalle ja toimenkuville, joihin he ovat muodostaneet sitoumuksen työsuhteidensa alussa. Olettamukseni oli, että muutoksen koetaan heikentävän työn toimivaa organisointia ja työmäärän jakatumista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Nämä ennako-oletukset toimivat tutkimuksen hypoteesina, joka osoittautui pitäväksi tutkimusaineiston perusteella.

Tutkimuksen aineisto osoitti lisäksi, että työntekijät pitävät moninaisuuttaan positiivisena asiana ja suhtautuvat muutokseen pääasiallisesti myönteisesti olosuhteissa, jossa organisaation johto toimii työyhteisön kannustajana ja tukijana. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ei myöskään ollut tutkimuksen aikana muuttunut ja työhyvinvoinnin koettiin parantuneen. Tämä työntekijöiden kuvaama myönteinen ajatusmaailma ja halu olla mukana muutoksessa on voimavara organisaatiolle. Tutkijana toivon, että tämä tutkimus otetaan organisaation taholta huomioon työntekijöiden

vuorovaikutuksena ja työkaluna onnistuneen muutoksen johtamisessa ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tutkimuksen vastausprosentti ja vastausten sisältämä työntekijöiden panos oli hyvä. Tutkimuksen motivointitilaisuudessa ilmeni, että työntekijät suhtautuivat varauksella, mutta toiveikkaasti tutkimuksen tulosten käytännön vaikuttavuuteen. Tutkijana ja työyhteisön jäsenenä toivon, että tutkimuksen tulokset hyödynnetään muutoksen johtamisessa. Toimiessaan työyhteisön ja esimiehen sekä organisaation johdon välisenä vuorovaikutuksena tämä opinnäytetyö tuo organisaatiota lähemmäs yhteisöllisen johtamisen malleja.

Muutoksen onnistumiseksi ja työyhteisöjen yhteneväisyyden edistämiseksi tutkimuksen tulosten perusteella on koottu työntekijöitä yhdistäviä arvoja, pelisääntöjä ja kokemuksia muutoksen mallintamiseksi. Koottuja työkaluja voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa. Koska viestinnän merkitys korostuu muutoksen aikana ja siinä tarvitaan toistoa ja yhteyttä organisaation johtoon, voidaan työkaluista muodostaa esimerkiksi huoneentaulu. Huoneentauluun voidaan liittää organisaation vuosikello, josta käy ilmi organisaation yhteinen visio ja johdon toiminta vuositasolla, kuten osavuosisraportit ja tiedotteet sekä organisaation työntekijöitä osallistavat tekijät, kuten kehitys-, tulos- ja tavoitekeskusteluiden ajankohdat. Huoneentauluun voidaan laatia kuvaaja muutoksen askeista ja tavoitteista, jotta muutoksen eteneminen on työntekijöille selkeää ja johdonmukaista.

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen ja työn hallinnan tunne lisäävät työn mielekkyyttä ja jaksamista. Modaliteeteissa työskentelyn ansiosta työyhteisö jakautuu pienempiin työtiimeihin, joiden työvuorojen puitteissa työvuorojen laadinnassa voitaisiin kokeilla työaika-autonomiaa. Työaika-autonomian avulla modaliteeteissa työskenteleminen voitaisiin nähdä keinona lisätä joustavuutta ja hallinnan tunnetta sekä arvostusta ja luottamusta. Yksilöiden toiveiden huomioiminen ja arvostus on tärkeää, sillä yksilön kokemus omasta hyvinvoinnistaan, jaksamisestaan ja arvostuksesta on keskeisin työhyvinvoinnin tekijä (Vakkala 2012).

Tämä tutkimus selvitti muutoksen lähtötilannetta ja muutosta kohtaan koettuja ennakkoluuloja työntekijöiden kokemana. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia työntekijöiden kokemuksia muutoksesta, joka on toteutettu työntekijälähtöisesti rakentavassa vuorovaikutuksessa esimiestyön ja organisaation johdon kanssa.

Jatkotutkimuksen tulosten perusteella muutoksen mallinnukseen saataisiin käytännössä tutkittuja onnistuneen muutoksen tekijöitä.

12 Lähteet

Aaltonen, Petri 2007. Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Anttila, Pia – Siltala, Tarja 2014. Ilo saa kumpuilla työpaikalla – Henkilökunnan kokemuksia työn mielekkyydestä ja ilosta sekä johtamisesta muutoksessa. Opinnäytetyö YAMK. Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Burns, N – Grove, S. 2001. The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique, and Utilization. 4. edition 2001. Philadelphia: Elsevier Saunders.

Colliander – Ruoppila - Härkönen, 2009. Yksilöllisyys sallittu - Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola - Suoranta 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

HAMK, Työpaketti 3. <<http://www.hamk.fi/verkotot/yamk-koulutus-vahvaksi-tyo-vaikuttajaksi/Sivut/default.aspx>>_Luettu 25.9.2014

Heikkinen, Maarit 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa - Monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus, 1-2005.

Hirsjärvi – Remes – Sajavaara, 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Edita.

Hulmi, Juhana 2014. Organisaatiomuutoksen johtaminen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Tekniikka. Kuopio.

Judén-Tupakka, Soila 2007. Askelia fenomenologian analyysiin – Fenomenologisia menetelmiä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa Syrjäläinen – Eronen – Värri (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. 62-90. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum. Sähköinen kirja.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, Kaisa – Evans, Julia (toim.) 2007. Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Frenckellin kirjapaino Oy.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kujala, Tiina 2007. Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisessä. Teoksessa Syrjäläinen – Eronen – Värri (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. 13-39. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kukkola, Jenni 2013. Esimies luottamuksen kohteena – Luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa. Pro gradu –tutkimielmä. Tampereen Yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Kuntien eläkevakuutus (Keva), 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä - Miten työpaikan luottamussuhteet rakennetaan? Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Kvist, Hasse – Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, Ilpo – Stenvall, Jari 2012: Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutoksen hallinta. Teoksessa Perttula - Syväjärvi (toim.) 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. 91 - 121. Juva: PS-Kustannus

Latva-Kiskola, Elna 2006: Esimiehen keinovalikoima työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. 39-53. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis 315. Oulu University Press. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Masalin, Leena 2013. Yhteisöllinen strateginen toimijuus. Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Helsinki: Aalto University, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Unigrafia Oy. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi. Diversity for Strength. Mosaiikin loppuraportti ”Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC”. Tykes. Raportteja 42. Verkkojulkaisu.
<<http://www.mosaiikki.org/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>>

Ojasalo - Moilanen - Ritalahti 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy

Paasivaara, Leena 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula - Syväjärvi (toim.) 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. 55 – 89. Juva: PS-Kustannus

Pahkin, Krista 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Doctoral Dissertation. University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Social Psychology. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Palsola, Hannu - Sundvik, Lilli 2006. Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajotoimiston työyhteisössä. Teoksessa Sundvik Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. 217-235. Helsinki: Edita Prima Oy

Piha, Kirsi – Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Raudasoja, Kaisa – Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruokolainen, Mervi 2011. Relate to Organizational Commitment? Do Organizational and Job-Related Factors A Mixed Method Study of the Associations. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Saarinen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>> Luettu 25.3.2015.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Tallinna: Gaudeamus.

Sirén, Charlotta 2014. Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? Arkikelikokoelma. Vaasa: Acta Universitas Wasaensis 297. Business Administration. Management and Organization. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Sippola, Aulikki 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Vaasa: Acta Universitas Wasaensis 180. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

STM Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työhyvinvointi sivusto. <<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>> Luettu 6.10.2014.

STM Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työelämä 2020-hanke. <<http://www.tyoelama2020.fi/>> Luettu 6.10.2014.

Sundvik, Lilli 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun: Mitä esimiehen on hyvä tietää tiimitieteistä ja työyhteisön johtamista koskevista malleista kyetäkseen ymmärtämään ja ratkaisemaan työyhteisön haastavia tilanteita? Teoksessa Sundvik Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. 11-54. Helsinki: Edita Prima Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Silius, Kirsi 14.11.2008. Teemoittelu ja tyypittely. Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf> Luettu 5.2.2015.

Tuomi – Sarajärvi 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2012). <www.tenk.fi> Luettu 30.10.2014.

TTL Työterveyslaitos. Muuttuva työelämä. <http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/Sivut/default.aspx> Luettu 10.10.2014.

TTL Työterveyslaitos. Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus. <http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/mita_on_monimuotoisuus/Documents/Monimuotoisuus_ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20mahdollisuus.pdf> Luettu 10.10.2014.

Tökkäri, Virpi 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: Perttula - Syväjärvi (toim.) 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. 19 – 53. Juva: PS-Kustannus

Vakkala, Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Vartiainen, Pirkko – Ollila, Seija – Raisio, Harri – Lindell, Juha 2013. Johtajana kaaoksen reunalla – Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus.

Valtionkonttori. Muutosprosessin johtamisen malleja. <[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))> Luettu 20.2.2015.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen toim. Juuti Pauli 2010. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtapuro, Meri 2006. Muutoksen kohtaaminen – miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessin ja uudenlaiseen toimintaan? Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. 19 – 148. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wink, Heini 2010. Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa: Juuti Pauli (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. 125 – 142. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kyselylomake

Eläytymistehtävä:

1. Kuvitellaan, että eletään vuotta 2016. Mehiläinen on joutunut maailmalla vallitsevan vaikean taloudellisen tilanteen kouriin. Organisaatio on joutunut tekemään suuria muutoksia toiminnassaan. Muutokset koskivat myös meidän toimipistettäme. Kuvantamisen osastot on yhdistetty ja työ jaettu modaliteetteihin, joiden puitteissa on työnkiertoa. Muutoksen johtamisessa kaikki meni pieleen ja työhyvinvointi on huonolla tasolla. Kuvaile minkälaista osastolla on nyt työskennellä ja mitä muutoksia on tapahtunut?
2. Kuvitellaan, että eletään vuotta 2016. Mehiläinen on kohdannut tehtävän yksi kuvaamaan tilanteen. Muutoksen johtaminen sujui kuitenkin esimerkillisesti ja työhyvinvointi on lisääntynyt. Kuvaile minkälaista osastolla on työskennellä nyt ja mitä muutoksia on tapahtunut?

Väittämät:

3. Kaikki me osastolla työskentelevät olemme erilaisia. Meillä on erilaiset työkokemukset ja osaamiset. Olemme persoonallisuuksiltammekin erilaisia. Kuvaile miten erilaisuus näkyy työpäivissäsi, kanssakäymisessä ja työtavoissa?
4. Molemmilla kuvantamisen osastoilla on omat erilaiset pelisääntönsä. Tämä näkyy ihan jokapäiväisessä arjessa. Työvuorot ovat erilaiset, lomista on sovittu erilailla, ehkä kahvitauotkin toteutuvat erilailla, pukuhuonejärjestelyt vaihtelevat jne. Nämä asiat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Kuvaile miten sinä haluaisit jokapäiväisten työhösi ja työhyvinvointiisi vaikuttavien asioiden järjestettävän? (Lisää moninaisuuteen liittyviä asioita, ilmiöitä ja arvoja löydät liitteenä olevasta mind mapista.)
5. Tällä hetkellä töissä on kaikki sekavaa ja tulevaisuus näyttää epävarmalta. Uusia tehtäviä pitäisi kuitenkin opetella. Kuvaile miltä uuden oppiminen tuntuu tämänhetkisessä tilanteessa ja mikä voisi tehdä oppimisesta mukavaa? Kuvaile miten kaikkien tieto ja osaaminen voitaisiin saada yhteiseen käyttöön?
6. Esimies antaa ohjeita ja määräyksiä osaston toiminnalle. Nämä ohjeistukset eivät tunnu aina realistisilta työn todellisuuden suhteen. Kuvaile mitä haluaisit muuttaa esimiehen toiminnassa?
7. Olen itse työskennellyt tässä työyhteisössä jo jonkin aikaa. Arjessa töitä tulee tehtyä vanhasta tottumuksesta. Kuvaile mitä voisit muuttaa omissa työskentely- ja ajatustavoissasi?

Kyselylomake (seurantatutkimus)

Kysymys 1.

Minkälainen on mielipiteesi työnkierrosta ja modaliteeteissa työskentelystä nyt verrattuna puolen vuoden takaiseen tilanteeseen?

- Paljon myönteisempi
- Osittain myönteisempi
- Pysynyt ennallaan
- Osittain kielteisempi
- Paljon kielteisempi

Kommentteja halutessasi:

Kysymys 2.

Minkälainen on työhyvinvointisi ja työssäjaksamisesi nyt verrattuna puolen vuoden takaiseen tilanteeseen?

- Paljon parempi
- Osittain parempi
- Pysynyt ennallaan
- Osittain huonompi
- Paljon Huonompi

Kommentteja halutessasi:

Saatekirje

24.11.2014

Tämän kysely on osa opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyössä olen perehtynyt moninaisuuden ja muutoksen johtamiseen ja niiden merkitykseen työhyvinvoinnille. Todentamalla moninaisuudessa ilmeneviä arvoja ja ilmiöitä, voimme paremmin ymmärtää osastojen toimintaa ja osastojen toimintojen yhdistymisestä aiheutuvia tarpeita ja toiveita.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa mitkä asiat vaikuttavat kuvantamisen henkilökunnan, eli teidän, työhyvinvointiin nyt ja tulevan osastojen toimintojen yhdistymisen sekä modaliteeteissa työskentelyn myötä.

Vastausten avulla voidaan kiinnittää huomiota henkilökunnan näkökulmasta merkittäviin työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin. Kirjaamalla teidän näkemyksiä työyhteisön moninaisuudesta ja osastojen muutoksesta, voidaan luoda uudelle yhdistyneelle työyhteisölle omat pelisäännöt ja arvot.

Tunnistamalla toistemme arvoja ja näkemyksiä pystymme paremmin huomioimaan toistemme ja toimimaan tiiminä jokaisen yksilöllisyyttä arvostaen.

Kyselyssä on kaksi osaa. Ensimmäinen osa toteutetaan joulukuussa 2014 ja toinen osa keväällä 2015. Keväällä toteutettava kysely on muodostuu kahdesta kysymyksestä, joilla seurataan osastoilla tapahtuneen muutoksen vaikutuksia.

Ensimmäisessä kyselyssä on kaksi osiota. Kaksi ensimmäistä kysymystä ovat eläytymistehtävä, jossa kuvataan samalla tilanteelle kaksi erilaista ratkaisua. Kysymykset 3-7 ovat väittämiä, joihin voi myös vastata kuvailemalla. Voit myös ilmaista, jos olet väittämän kanssa erimieltä.

Vastaustapa on vapaa. Voit kuvailla mieleesi nousevia tilanteita tai asioita. Käyttää ranskalaisia viivoja tms. Kysymykset ovat avoimia, jotta minun näkemys merkittävistä asioista ei korostuisi.

Kyselyn liitteenä on mind map asioista, ilmiöistä ja arvoista, joita voi hyödyntää vastauksissa. Vastaukset voivat kuitenkin olla myös jotain aivan muuta. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Pyri ajattelemaan kysymyksiä mahdollisimman avoimesti. **Mieti mitkä asiat tekevät työpäivistäsi mukavia ja mitkä asiat heikentävät jaksamistasi ja työmotivaatiotasi.**

Jokainen vastattu asia on merkittävä ja siksi toivon, että kaikki vastaisivat kyselyyn. Vastausaika on vuoden loppuun asti. Tulokset julksitetaan alkuvuodesta 2015.

Tehdään yhdessä uudesta työyhteisöstämme innostava ja kannustava, jotta jokaisen on hyvä tulla töihin!

Tiina

Mind map

TYÖN FYYSISIÄ OMINAISUUKSIA

- Työsuhteen laatu ja kesto
- Koulutusmahdollisuudet
- Työergonomia
- Työterveyshuolto
- Ruokataukojen organisointi
- Kahvitaukojen organisointi
- Työvuoroihin ja aikoihin vaikuttaminen
- Lomien järjestämiseen vaikuttaminen
- Työnteolle annettu aika
- Pehdytys
- Mieleinen työtehtävä
- Työpaikan siisteys ja viihtyvyys
- Valaistus
- Pukuhuonetilat
- Tiedonkulku

TYÖN ARVOJA

- Yhdenvertaisuus
- Avoimuus
- Arvostus esimieheltä
- Asiantuntijuus
- Arvostus työkavereilta
- Vastuullisuus
- Yhteishenki
- Hiljaisen tiedon arvostus
- Luottamus
- Innostus
- Mahdollisuus edetä uralla
- Innovatiivisuus
- Esimiehen tuki
- Iän huomioon ottaminen
- Kokemuksen arvostus
- Huumori
- Sinnikkyys
- Rohkeus
- Oma status työyhteisössä
- Työn tarkoitus
- Ainutlaatuisuus

KANSSAKÄYMINEN

- Yhteishenki
- Ryhmään kuulumisen tunne
- Mahdollisuus valita työpari
- Yhteisesti sovitut pelisäännöt
- Työskentelytahti
- Asenne työntekoon
- Asiakkaiden kohtelu
- Halu oppia uutta
- Työajan ulkopuolinen yhteinen virkistystoiminta
- Liikuntasetelit tms.
- Mahdollisuus ruokailla yhdessä
- Mahdollisuus kahvitaukoihin yhdessä
- Palaute esimieheltä
- Palaute työkavereilta
- Kanssakäyminen työpäivän aikana

Tyypivastaukset

Kysymys 1.

Kuvitellaan, että eletään vuotta 2016. Mehiläinen on joutunut maailmalla vallitsevan vaikean taloudellisen tilanteen kouriin. Organisaatio on joutunut tekemään suuria muutoksia toiminnassaan. Muutokset koskivat myös meidän toimipistettämme. Kuvantamisen osastot on yhdistetty ja työ jaettu modaliteetteihin, joiden puitteissa on työnkiertoa. Muutoksen johtamisessa kaikki meni pieleen ja työhyvinvointi on huonolla tasolla. Kuvaile minkälaista osastolla on nyt työskennellä ja mitä muutoksia on tapahtunut?

Tyypivastaus

Töihin tuleminen tuntuu ahdistavalta, sillä työilmapiiri on huono ja yhteishenki on kärsinyt pahasti. Työtä tehdään rutiinilla ja asenteella EVVK. Tehdään vaan se mitkä pitää ja yritetään selviytyä päivästä toiseen. Jokainen huolehtii vain omista töistä, eikä työkavereiden auttamiselle ei riitä energiaa. Työnteosta ei saa iloa, sillä koko ajan mielessä on pelko ja turhautuneisuus. Pelätä saa oman ja työkavereiden jaksamisen puolesta sekä jo vähäisen työvoiman vähentämisestä. YT neuvottelujakin on jo joka syksy ja kevät. Sekavuus työpaikalla on sitä luokkaa, että hyvät työntekijät lähtevät omasta tahdostaan ja henkilökunta vaihtuu muutenkin tiuhaan. Uusia työntekijöitä ei jaksu perehdyttää. Työmotivaatio on kateissa, koska olo uudessa modaliteetissa on ulkopuolinen. Modaliteettien välillä on kateutta, sillä toisissa työpisteissä työntekijöiden välit on hyvät ja yhdessä ollaan vapaa-aikanakin ja toisissa työpisteissä ollaan vain työkavereita. Henkilökunnan välit on kiristyneet, eikä kollegoille jaksu edes hymyillä. Asiakkaille hymyillään, mutta asiakaspalvelu vie kaikki mehut. Vanhoja hyviä aikoja haikaillaan. Aikaisempi avoimuus työyhteisön kesken on kadonnut.

Työajat venyvät usein ja työ vaikuttaa vapaa-aikaan. Koskaan ei voi luottaa, että pääsee vuoron loppuessa lähtemään kotiin, joten vapaa-aikaa ja työtä on vaikea sovittaa yhteen. Suunniteltuja työvuoroja ei pystytä noudattamaan ja ylitoita kertyy. Työajoista on pakko joutua oman elämän kustannuksella. Esimies määrää lomien ajankohdat, eikä työaika toiveita huomioida. Jatkuva purnaaminen työvuoroista on arkipäivää, eikä työvuorojen

suunnittelijalla ole helppoa. Sairauslomat ovat lisääntyneet paljon ja poissaolot ovat pitkiä. Voi olla onnellinen jos pääsee ruokatauolle.

Työaika tilanne on seurausta siitä, että työvoimaa on liian vähän. Töitä ja laitteita on liikaa henkilökuntaan nähden. Töissä oleva henkilökunta jakautuu epätasaisesti modaaliteettien kesken ja tuntuu, että tehdään enemmän töitä vähemmällä väellä. Lääkäreitä ei ehdi palvella, eikä sijaisia eli ”vierailevia tähtiä” ehdi perehdyttää. Vähäinen henkilökunnan määrä ja kiire aiheuttaa huolimattomuusvirheitä sekä vaaratilanteita asiakas- ja työturvallisuuden suhteen. Ruuhka palveluiden tarjonnassa vaikuttaa maineeseen ja lisäksi aikoja joudutaan perumaan sairastapauksissa.

Työn ja palveluiden laatu on kärsinyt kiiren ja resurssipulan vuoksi. Hyvät radiologit ovat lähteneet, eikä jäljellä olevia lääkäreitä jakseta palvella. Asiakaspalvelukin on kärsinyt. Vastuualueita ei ole jaettu mielenkiinnon mukaan, joten niihin ei jakseta paneutua ja kuvantamisen laatua ei kehitetä. Laatua ei myöskään paranna huono osaaminen, joka johtuu riittämättömästä perehdytyksestä. Kuvantamisen laatu kärsii kun joutuu työskentelemään yksin ilman kompetenssia. Kun ei ole motivaatiota, ei jakseta oppiakaan. Töissä kaikille sattuu paljon huolimattomuusvirheitä, jotka osaltaan huonontavat työn laatua. Työnkiertoon ei ole saatu kunnon perehdytystä ja saatu perehdytys on ollut huonoa. Tekemistä haittaa epävarmuus uusien tehtävien osaamisesta. Jatkuva perehdyttäminen ja osaavan henkilökunnan puute johtavat riittämättömyyden tunteeseen ja uupumiseen.

Motivaatiota ja innostuneisuutta heikentää myös työtilat, jotka ovat kaukana viihtyisästä. Työtilat sijaitsevat tunkkaisessa kellarissa. Laitteita ei ole uusittu eikä päivitetty, kaikesta kun säästetään. Ei ole siis toivoa saada uutta 3T konetta. Nykyisissä koneissa on paljon vikoja ja kuvanlaatu on huono, eikä kukaan jaksa kehittää sekvenssejä.

Motivaatiota ja työhyvinvointia laskee entisestään huonot vaikutusmahdollisuudet ja heikko esimiestyö. Johdon taholta luodaan pelon ilmapiiriä YT-neuvotteluilla uhkailemalla ja oma esimies käy aika ajoin muistuttamassa, että pitäisi olla iloinen työpaikastaan. Esimies ei arvosta työntekijöitä, jonka vuoksi kukaan ei luota esimieheen. Kommunikointiongelmia työntekijöiden ja esimiehen välillä ovat jatkuvia ja aiheuttavat väärinkäsityksiä, vääriä toimintoja, hämmennystä ja ristiriitaisia tuntemuksia. Esimies ei ole tietoinen tai häneltä puuttuu kiinnostus ymmärtää osaston toimintaa käytännössä. Muutos on epäonnistunut, koska muutoksen pohjalle ei olla perehdytty osaston

toimintaan ja tilanteeseen. Tiedonkulku esimiehen ja työntekijöiden välillä ei toimi ja muutosta ei ole työntekijöiden keskuudessa hyväksytty tiedonpuutteen vuoksi. Muutosta ei ole kuvattu työntekijöille ja muutosvastarinta on jäänyt päälle. Muutokset on tehty henkilökunnan mielipidettä kuuntelematta. Muutos onkin tuntunut pakkoyhdistämiseltä, jossa työntekijät ovat tulleet petetyksi sen suhteen, mitä he alunperin ovat tulleet työksi tekemään. Nyt työnkuva on muuttu radikaalisti siitä mitä haluttaisiin tehdä. Siirtyminen toiseen työyhteisöön tuntuu vaikealta ja haasteelliselta. Eri modaliteeteissa on erilaiset henkilöstödynamiikat ja vuorovaikutussuhteet. Tilannetta ei helpota se, että esimies suosii tiettyjä työntekijöitä. Työntekijöidenkin keskuuteen on alkanut muodostua piirejä ja porukoita.

Kysymys 2.

Kuvitellaan, että eletään vuotta 2016. Mehiläinen on kohdannut tehtävän yksi kuvaamaan tilanteen. Muutoksen johtaminen sujui kuitenkin esimerkillisesti ja työhyvinvointi on lisääntynyt. Kuvaile minkälaista osastolla on työskennellä nyt ja mitä muutoksia on tapahtunut?

Tyyppivastaus

Töihin on kiva tulla, sillä vastassa on hyvä työilmapiiri sekä joustava ja osaava työyhteisö. Motivaatio ja asenne työntekoon on hyvä. Työntekemisessä on tekemisen meininkiä, työn iloa ja rauhaa. Työnteko on mukavaa ja haastavaa ja jaksaminen on muutoksesta huolimatta lisääntynyt. Onnistunut muutos ja organisaation kehitys on tuonut kaikille tunteen muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Henkilökunta onkin sitoutunut muutokseen, muutoksia ei pelätä ja usko tulevaisuuteen on lisääntynyt. Muutokset ovat haasteita, joista selvitään yhdessä. Aikaisempi enakkoluuloisuus ja kahtiajako osastojen väliltä on poissa. Uuden oppimien ja onnistumisen tunne on lisännyt työmotivaatiota ja työssä viihtymistä.

Onnistuneen muutoksen taustalla on aktiivisessa roolissa oleva esimies. Esimies ja johto ovat osanneet määritellä muutoksen ja tavoitteet selkeästi ja perustelusti. Johto on mahdollistanut sekasorrosta selviämisen. Johdolta on saatu koko ajan kiitosta, tukea ja ymmärrystä tilanteeseen. On tunne että konserni arvostaa hoitajia ja hoitajien työtä. Tuki ja kiitos on auttaneet jaksamaan. Tuntuu, että johto oikeasti kuunnellut ja pitänyt meidän puolia. Arvostus ilmenee myös ajoittaisina bonuksina. Kuukausittain saadaan

pieni erityiskiitos, vaikka leffaliput tai kulttuuriseteli. Esimies on osoittanut kiinnostusta ja tietämystä alaisten työhön ja muutoksessa onkin kiinnitetty huomioita organisaation toimivuuden kehittämiseen. Työtavoitteet ja muutosolosuhteet suhteutettiin muutoksen suunnittelussa muutostarpeiden lisäksi työolosuhteisiin, tiedonkulkuun ja kannustamiseen. Esimies osoittaa arvostusta uuteen siirtymisessä, jonka vuoksi työntekijätkin arvostavat ja luottavat esimieheen. Esimies käy kehumassa ja kannustamassa työntekijöitä. Esimiehen kannustus ja positiivinen palaute ovat oleellisessa roolissa hyvän työilmapiirin ja motivaation taustalla.

Kaikki työntekijät ovat samanarvoisessa asemassa, joka mahdollistaa yhdessä tekemisen meiningin. Muutos on yhteinen projekti, joten yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteishenki on parantunut. Kaikki haluavat auttaa toisiaan ja yhteishenki on hyvä. Henkilökunnan sekoittuminen on luonut uudenlaista dynamiikkaa työyhteisöön. Tiedonkulku on riittävän monipuolista ja monisuuntaista eikä työyhteisössä ole enää rikkinäinen puhelin ilmiötä. Turha spekulointi ja kauhuskenaarioiden maalailu on vähentynyt toimivan tiedonkulun ansiosta. Olemme tasapainoinen osasto. Muutosvastarinta on jäänyt pieneksi ja työyhteisöstä nousee hyviä ideoita toiminnan kehittämiseen. Kehitysehdotuksia on saatu vietyä läpi. Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin, eikä ketään ole pakotettu mihinkään modaaliteettiin. Työaikoihin, työvuoroihin ja työnkiertoon on mahdollisuus vaikuttaa. Myös lomista sovitaan kaikkien toiveet huomioiden.

Työnkierto toimii moitteettomasti ja työmäärä jakautuu tasaisesti. Muutoksen suunnittelussa on huomioitu riittävästi työn määrä, työn vaatimukset, työn jakautuminen, erilaiset tavat tehdä työtä ja muutoksen tarvitsema aika. Energiaa jää työtoverien huomioimiseen ja tiimihengen ylläpitoon. Johdon huomiot mahdollistavat työturvallisuuden kiiretilanteissakin. Osasto ei kaadu yhden ihmisen sairastumiseen. Taustalla on toimiva sijaisjärjestelmä ja perehdytetyt sijaiset. Aukioloaikoja on saatu tarvittaessa supistaa ja tutkimusaikoja pidentää, jotta työnteko sujuu vähemmälläkin porukalla. Lisäksi henkilökunta on itseohjautuvaa. Työvuoroja noudatetaan ja ylityöt on vähentyneet. Päivittäinen ruokailukin sujuu vaivatta. Lomalle voi jäädä hyvillä mielin ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet.

Kaikki työntekijät ovat innostuneita oppimaan uutta. Työnkierron tuomiin uusiin tehtäviin on järjestetty koulutusta ja niitä halutaan oppia ja kehittyä ammatillisesti. Työnkierto tuo

mukavaa vaihtelua työnkuvaan. Henkilökunnan ammattitaito on lisääntynyt uusien tehtävien oppimisen myötä. Jokainen on saanut yksilöllisiin tarpeisiinsa räätälöityä perehdytystä, oppimiskyvyn ja tuntemusten mukaan. Koulutusta saavat sitä haluavat. Hoitajien ammatitaitoon panostetaan ja ammattitaitoa arvostetaan. Osaaminen tuottaa ensiluokkaisia kuvia, joita lausuu huippuluokan radiologit. Hyvä maine kiirii kauas ja lähettävät lääkärit ovat laadukkaita. Laatu on meille tärkeää ja asiakaspalvelu on huippuluokkaa. Työlle ja asiakkaan kohtaamiselle on järjestetty riittävästi aikaa, jotta potilasturvallisuus ei kärsi.

Työntekijöitä on kuunneltu myös fyysisten tilojen ja laitteiden päivitysten suhteen. Kauniit ja viihtyisät työtilat ja ajantasaiset laitteet ovat merkittävä tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta ja lisäävät työn laatua. Työtilat sijaitsevat toimipisteen ylimmässä kerroksessa. Asiakkaita on vastassa aulaemäntä ja asiakkaita ohjataan aulasta asti. Odottaessa on mahdollisuus nauttia kahvia. Odotustilat ovat kauniit, niissä on sohvia, vaaleita värejä, viherkasveja, valoisuutta ja lämpöä. Tunnelmaa luo rauhoittava musiikki. Kaikilla kuvantamislaitteilla on omat työpisteet ja rauha työskennellä. Koneet ja sekvenssit on päivitettyjä ja 3T laite on hankittu. Kuvanlaatu on teknisesti ensiluokkaista. Työtä on ilo tehdä kun koneet toimivat moitteettomasti ja laitteistoa uusitaan ajan mittaan. Työviihtyvyyttä lisää kaunis ja valoisa henkilökunnan tila, jossa voi rentouta ja syödä.

Kysymys 3.

Kaikki me osastolla työskentelevät olemme erilaisia. Meillä on erilaiset työkokemukset ja osaamiset. Olemme persoonallisuuksiltammekin erilaisia. Kuvaile miten erilaisuus näkyy työpäivissäsi, kanssakäymisessä ja työtavoissa?

Tyypivastaus

Työtiimimme on todella hyvä ja ammattitaitoinen. Arvostamme toisten kunnioittamista ja kannustamista ja haluamme tehdä laadukasta työtä. Meillä on hyvä asenne työhön ja koemme erilaisuuden suurimmaksi osaksi positiiviseksi asiaksi. Erilaisuus työyhteisössämme näkyviltä osin ilmenee eri-ikäisyytenä ja erilaisina elämäntilanteina. Erilaisuutemme onkin suurimmaksi osaksi näkymätöntä ja seurausta erilaisista persoonallisuuksista ja asenteista työtä kohtaan. Erilaiset asenteet työtä kohtaan näkyvät erilaisina ammatillisina kiinnostuksen kohteina ja valmiudessa kohdata haasteita

ja yllättäviä tilanteita. Toiset kokevat haasteet ja uudet tilanteet stressaavina, joka luonnollisesti saa vastustamaan muutosta. Toiset taas nauttivat haasteista ja muutoksesta ja saavat niistä työhön sisältöä ja jännitystä. Osa tekee toisinaan töitä oman jaksamisen kustannuksella.

Erilaiset työtavat ovat merkittävin moniaisuuden piirteemme. Erilaiset työskentelytavat näkyvät tavoissa ja tottumuksissamme. Meillä on erilaiset työskentelytahdit, jotkut tekevät montaa asiaa yhtä aikaa, kun toiset tekevät yhtä asiaa kerrallaan. Niillä, jotka tekevät montaa asiaa yhtä aikaa on kokonaisvaltainen hahmotuskyky työstä. Toisaalta liika nopeus ja aktiivisuus aiheuttaa epäluottamuksen tunteita verkkaisemmin työskenteleviä kohtaan. Yhteen asiaan kerrallaan keskittyminen aiheuttaa välillä ongelmia työn sujuvuuteen. Voisi sanoa, että tehokkuutemme on erilainen. Erilaisen tehokkuuden vuoksi sama työ vie eri työntekijöiltä eripituisen ajan, mikä ei kuitenkaan vaikuta työn lopputulokseen. Erilaiset työskentelytavat johtavat toisinaan työn epätasa-arvoiseen jakautumiseen, joka tuntuu epäreilulta, sillä nopeakaan työntekijä ei jaksakaan kaikkea. Erilaiset työskentelytavat näkyvät myös asiakkaan kohtelussa ja puhuttelussa.

Työskentelytapojen erilaisuus on seurausta erilaisista persoonallisuuksistamme. Osa työyhteisöstä on persoonallisuudeltaan hyvinkin samanhenkinen ja aatteinen. Eniten persoonallisuuksien erilaisuus ilmenee ulospäinsuuntautuneisuuden ja puheliaisuuden suhteen. Ulospäinsuuntautuneet työyhteisön jäsenet kertovat avoimesti henkilökohtaisesta elämästään työpaikalla. Liika avoimuus henkilökohtaisesta elämästä aiheuttaa osalle työntekijöistä lisästressiä. Puheliaisuus ja sosiaalisuus saattaa ärsyttää niitä, jotka halavat pitää omat asiat pois työpaikalta. Erilaisista henkilökemioista ei tule kavereita keskenään, sillä kaikki eivät vain tule toimeen keskenään, mikä aiheuttaa toisinaan jännitteitä työyhteisössä.

Erilaiset persoonallisuudet aiheuttavat väärinkäsityksiä työyhteisössä. Kaikkien kanssa yhteistyö ei ole yhtä sujuvaa. Toisten kanssa työ sujuu kuin paritanssi, toisten kanssa kuin yksilötanssi. Erilaisuudesta huolimatta työtiimi on kuitenkin hyvä ja erilaisuus tuokin pikantin lisän työyhteisöön ja erilaisuuden ansiosta työtiimi on ainutlaatuinen. Osaamme lukea toistemme mielialoja, jotka saattavat vaihdella päivittäin, ja soveltaa toimintaa työyhteisön henkisen tilan mukaan. Toisten tapojen tunteminen helpottaa yhteistyötä. Liika kiire aiheuttaa välillemme ärtymystä. Kiireeseenkin suhtaudumme erilailla sillä toiset eivät hämmenny ja stressaannu yhtä helposti

Yksi moninaisuuden piirteemme on erilainen osaaminen. Hyvästä ammattitaidosta huolimatta, meillä on erilainen tapa oppia. Erilaisen oppimiskyvyn vuoksi toiset oppivat nopeasti ja toiset hitaasti. Erilainen oppimiskyky vaatii ymmärrystä ja kärsivällisyyttä työyhteisössä. Kaikilla meillä on omat vahvuudet ja heikkoudet. Toiset ovat näppärämpiä. Osalla on parempi hahmotuskyky työn kokonaisuudesta. Meillä on erilaisia ideoita ongelmatilanteisiin ja työn kehittämiseen.

Työelämässä arvostamme vaikutusmahdollisuuksia ja työn joustavuutta, työkavereiden huomioimista ja arvostamista, työn arvostamista ja laadukasta työtä, avoimuutta, luottamusta sekä oikeudenmukaisuutta.

Kysymys 4.

Molemmilla kuvantamisen osastoilla on omat erilaiset pelisääntönsä. Tämä näkyy ihan jokapäiväisessä arjessa. Työvuorot ovat erilaiset, lomista on sovittu erilailla, ehkä kahvitauotkin toteutuvat erilailla, pukuhuonejärjestelyt vaihtelevat jne. Nämä asiat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Kuvaile miten sinä haluaisit jokapäiväisten työhösi ja työhyvinvointiisi vaikuttavien asioiden järjestettävän? (Lisää moninaisuuteen liittyviä asioita, ilmiöitä ja arvoja löydät liitteenä olevasta mind mapista.)

Tyypivastaus

Toimiva kommunikointi on edellytys hienolle ryhmähengelle. Jotta vuorovaikutus toimii tarvitaan avointa keskustelua hoitajien välillä. Työhyvinvointia edistää palaute, joustaminen, auttaminen ja työkaverien huomioon ottaminen. Työkaverin hyvinvoinnista huolehtimista on myös siisteydestä huolehtiminen ja omien töiden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointia edistävää palautteen antoa on myös se, että osaamme olla onnellisia toisen onnistumisesta, osaamisesta ja menestymisestä urallaan. Työhyvinvointia edistävä vuorovaikutus on myös toimivaa tiedonkulkua. Yhteisten osastokokousten tulee olla säännöllisiä, jotta tiedonkulku ei töki. Toimivassa vuorovaikutuksessa yleiseen päätöksentekoon on mahdollista vaikuttaa, eikä päätöksenteko toimi määräten

Päätöksentekoon vaikuttamista on myös mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja työvuorotoiveiden huomioiminen. Toimiva työajan ja vapaa-ajan yhdistäminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työvuorot ja työnkierto tulisi järjestää työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Työvuorojen looginen rytmittäminen edesauttaa jaksamista. Myöhäisiä iltavuoroja ei pitäisi seurata aikainen aamuvuoro ja viikonlopputyö tulisi huomioida vuorojen laadinnassa. Työvuorotoiveet tulisi huomioida tasa-arvoisesti ja jos päällekkäisiä toiveita ilmenee, niistä tulisi keskustella asianosaisten kanssa. Työaikoihin vaikuttaminen on myös lomien järjestämiseen vaikuttamista. Lomat tulisi järjestää työntekijöiden edun ja toiveiden mukaisesti. Lomien ajankohtaan vaikuttaminen lisää hyvinvointia. Ongelmatilanteissa voimme ideoida yhdessä, miten tilanne ratkaistaan. Työvuorosuunnittelussa tulee siis toimia joustavasti, jotta arki ja työ on mahdollista sovittaa yhteen. Joustavuus motivoi, kun se on molemminpuolista sekä työntekijöiden välillä että työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Esimieheltä toivomme ennen kaikkea arvostusta. Arvostus ilmenee luottamuksellisena toimintana ja tukena sekä palautteen antona. Luottamukselliset asiat eivät saa levitä esimieheltä työyhteisöön. Arvostusta on myös yhdenvertainen kohtelu ja kaikkia koskevat yhteiset pelisäännöt. Työntekijöitä tulee kohdella kaikin puolin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Arvostusta on myös työpanoksen, osaamisen ja kokemuksen huomioiminen. Osaamisen arvostamista on myös se, ettei joudu tilanteeseen, jossa on yksin vastuussa tehtävistä joita ei vielä osaa. Mahdollisuus koulutukseen on arvostusta. Työn arvostamista on myös tunnistaa ja tunnustaa eri työtehtävien vaatimat erilaiset osaamispääomat ja erikoisosaaminen.

Työpaikan viihtyisyys on iso osa työhyvinvointia arjessa. Viityisät työtilat ja kahvihuone auttavat jaksamaan. Myös asiakkaille tulisi olla viihtyisä odotustila. Toimiviin työtiloihin kuuluu ergonomian huomioiminen esim. pöytien ja tuolien korkeussäädöt ovat tärkeitä. Jaksamisen ja hyvinvoinnin turvaamiseksi myös ruoka ja kahvitauot on tärkeää järjestää kaikkien tarpeet huomioiden.

Kysymys 5.

Tällä hetkellä töissä on kaikki sekavaa ja tulevaisuus näyttää epävarmalta. Uusia tehtäviä pitäisi kuitenkin opetella. Kuvaile miltä uuden oppiminen tuntuu tämänhetkisessä tilanteessa ja mikä voisi tehdä oppimisesta mukavaa? Kuvaile miten kaikkien tieto ja osaaminen voitaisiin saada yhteiseen käyttöön?

Tyypivastaus

Tällä hetkellä uuden oppimiseen kohdistuvat tunteet ovat suurimmaksi osaksi negatiivisia. Oppiminen tuntuu kuormittavalta, sillä työpaikalla mennään ääri rajoilla. Uuden oppiminen tuntuu raskaalta, jopa lähes ylivoimaiselta, eikä uuden oppimiseen huvita tarttua. Uuden oppiminen on tällä hetkellä ihan mahdotonta, kun edes kaikkia juoksevia asioita ei pystytä hoitamaan. Tällä hetkellä jokaisen olisi hyvä keskittyä juuri siihen mitä osaa parhaiten. Uutta kannattaa opetella sitten kun on enemmän henkilökuntaa ja kollegoilla oikeasti aikaa perehdyttää toisiaan. Nyt kaikki ylimääräinen kuormitus on karsittava pois. Sijaistenkin perehdyttäminen kuormittaa kiireen keskellä, vaikka oikein asennoitumalla sijaistenkin perehdyttäminen voi olla palkitsevaa. Ärtymys ja turhautuminen tilanteeseen koettelee hermoja. Valitettavasti työelämästä puuttuu se kaikista tärkein eli ilo. Elämä tuntuu vain olevan pelkkää työtä, eikä kotona jaksa enää mitään. Oppiminen ei välttämättä kiinnosta nyt, koska työtä ei tunnuta esimiestaholta muutenkaan arvostettavan.

Toisaalta uuden oppiminen palkitsee. Oppimiselle tulee varata riittävästi aikaa. Jos perehdytettävä tuntee itsensä riesaksi perehdytystilanteessa, tilanne on huono molempien kannalta. Kun olosuhteet oppimiselle on kunnossa oppiminen on mukavaa. Yhteinen hyvä eli osaaminen on tärkeää laittaa kiertämään. Tiedon ja osaamisen jakaminen olisi helpompaa toteuttaa, jos työpisteet olisivat samassa kerroksessa lähellä toisiaan. Tiedon jakamiseksi voitaisiin järjestää vaikka osastotunteja tai työhyvinvointipäiviä, jolloin voitaisiin jakaa hyviä työkäytäntöjä ja käydä läpi uusia asioita sekä opastaa ja ohjeistaa toisia.

Oppiminen on mukavaa kun perhedys toteutetaan kunnolla, eikä niin, että kerran nähty ja sitten pitää osata. Jokaisen yksilöllinen oppimistapa pitäisi ottaa huomioon. Perehdytyksessä pitää olla joustoa. Perehtyjää pitää kuunnella, hän on itse paras

sanomaan onko uusia asia opittu vai tarvitaanko lisää perehdytystä. Oppimiselle pitää varata riittävästi aikaa. Työnkierto pitää organisoida hyvin, jotta on riittävästi aikaa ja resursseja opetteluun. Näin hiljainenkin tieto saadaan käyttöön. Tarvitaan kiireetön oppimisympäristö ja perehdytys. Työparien kierrättäminen auttaa ammattitaidon ja hyvien työtapojen jakamisessa.

Opettavan henkilön tulee itse osata asiat niin hyvin, että pystyy selkeästi opettamaan. Olisi hyvä olla pari yhdysyhenkilöä, jotka osaisivat kaikki modaliteetit. Vertaistukea pitää olla saatavilla aina tarvittaessa. Koulutusta uusien modaliteettien hallintaan tulisi saada myös ulkopuolelta. Oppimisen hallintaa auttaisi hyvä perehdytysuunnitelma. Oppimisen tueksi tarvitaan myös hyvät ja yksityiskohtaiset kirjalliset ohjeet sekä selkeät prosessit. Myös rakentava palaute oppimisen reflektoinniksi olisi oppimista edesauttavaa.

Kysymys 6.

Esimies antaa ohjeita ja määräyksiä osaston toiminnalle. Nämä ohjeistukset eivät tunnu aina realistisilta työn todellisuuden suhteen. Kuvaile mitä haluaisit muuttaa esimiehen toiminnassa?

Tyypivastaus

Esimiehen tämänhetkinen käsitys hoitajan työstä osastollaan on erittäin heikko. Esimiehellä tulisi olla paras tietämys osaston toiminnasta, siitä mitä siellä tehdään, paljonko henkilökuntaa missäkin tilanteessa tarvitaan, mitä henkilökunta tekee, minkälaisia valmiuksia työntekijöiltä vaaditaan ja minkälaiset fasilitteetit työn suorittaminen vaatii. Esimiehen tulisi osallistua käytännön työhön, jotta saisi käsityksen hoitajan työstä ja jotta hän voisi toimia reservinä tiukan paikan tullen. Esimies voisi tulla tekemään ihan käytännön työtä, vaikka muutaman viikon jokaiseen modaliteettiin, jotta ymmärtäisi käytännön paremmin ja ymmärtäisi työtämme paremmin. Perehtymällä käytännön työhön esimies hahmottaisi paremmin kokonaisuuden ja määräysten tarpeellisuuden. Osallistumalla esimies voisi testata annetut ohjeistukset käytännössä. Tämän hetkinen taloudellinen tilanne ja työntekijöiden pieni määrä huomioon ottaen, on outoa, että esimies ei osallistu käytännön töihin

Organisaation ylempi johto ei ymmärrä meidän työtämme, joten lähiesimiehen tehtävä olisi kertoa siitä heille. Tietenkin esimiehellä on esimies, jolta ohjeet ja määräykset tulevat. Osastohoidollisten tehtävien, kuten työvuorojen laadinta ja tarviketilaukset, delegoiminen työntekijöille vaikeuttaa esimiehen kokonaikuvan muodostamista osaston toiminnasta niin henkilöstöhallinnan kuin talouden hallinnan kannalta. Esimiehen olisi hyvä ymmärtää, että iltavuorot ja erityisesti viikonloppuillat tuottavat kauheasti tappiota ja vievät henkilöstöresursseja. Työntekijän näkökulmasta ihmetyttää kuka kustantaa näiden tappiollisten aikojen kulut. Tiedon jakamiseksi ja kanssakäymiseksi ripoteltua tietoa paikalla oleville tulisi vähentää ja järjestää enemmän yhteisiä tapaamisia tiedon jakamiseksi. Esimiehen kanssa tulisi pystyä avoimeen palautteen antoon ja kehitysideoiden esittämiseen ilman, että hän ottaa esitetyt palautteet tai kehitysideat henkilökohtaisesti tai toiminnallaan kosta palautteen.

Arvostamme esimiehen luottamusta ja vastuullisuutta. Esimiehen tulisi olla tasapuolisempi, oikeudenmukaisempi ja vähemmän äkkipikainen. Esimies voisi kiinnittää huomiota sanavalintoihinsa, joilla on vaikutusta asioiden kokemiseen. Haluaisimme myötätuntoista ja empaattista kohtelua muutoksen pyörytyksessä. Esimies voisi arvostaa enemmän työntekijöitä, työntekijöiden ammattitaitoa ja kokemusta. Arvostus voisi ilmetä tukena alaisille. Tuntuu, että esimies ei puolusta meitä. Myös esimies voisi osallistua uuden oppimiseen, oppimalla uusia esimiestaitoja.

Kysymys 7.

Olen itse työskennellyt tässä työyhteisössä jo jonkin aikaa. Arjessa töitä tulee tehtyä vanhasta tottumuksesta. Kuvaile mitä voisit muuttaa omissa työskentely- ja ajatustavoissasi?

Tyyppivastaus

Voisimme nähdä muutoksen mahdollisuutena ja oppia suhtautumaan muutoksiin paremmin. Voisimme yrittää ymmärtää esimiestä paremmin ja nähdä kaiken kaikkiaan negatiivisessa positiivistakin. Muutoksen myötä voimme oppia tuntemaan itsemme paremmin. Itsetuntemusta voi olla myös suhtautuminen avarakatseisemmin työtehtäviin, joita emme välttämättä haluaisi tehdä. Negatiivisuuden ja negatiivisen ilmapiirin lietsominen on turhaa ja sen sijaan voisimme luoda positiivisuutta. Voisimme jättää

turhan nipotuksen pois ja ottaa huumorin tilalle. Tehdään yksi asia kerrallaan, eikä murehdita asioista, joille ei voida mitään.

Omien toimintatapojen kehittämiseksi voisimme kyseenalaistaa rutiinit ja pyrkiä pois tottumuksista ja pinttymyksistä jokapäiväisessä työssä. Toimintatapoja voisimme kehittää seuraamalla työkaverien työskentelytapoja ja yrittämällä oppia työkavereilta enemmän. Voisimme ottaa mallia nuorista vastavalmistuneista, jotka oppivat nopeasti uutta ja ovat oikeasti innostuneita asioista. Voisimme asettua uuden työntekijän asemaan ja miettiä miltä työntekomme näyttää. Asioita voisi tehdä ehkä helpomminkin. Viihtyisyyden edistämiseksi voisimme siivota omat jälkemme ja huomioida siten työkavereita.

Laadukas työ on meille tärkeää. Voisimmekin syventää osaamistamme ja kehittää osaston toimintaa aktiivisesti. Voisimme tarttua ongelmakohtiin paremmin ja nopeammin ja yrittää ratkaista ongelmat. Toisin sanoen voisimme kehittää työn laatua muokkaamalla rutiinimme toimivammiksi ja kyseenalaitaa päivitystä kaipaavat toimintatavat. Työn voisimme tehdä toisinaan nopeuden ja ripeyden sijasta keskittyen siihen, että kuvaukset ovat mahdollisimman hyviä ja laadukkaita. Asiakaspalvelutilanteissa voisimme unohtaa kiireen, jotta kiireemme ja muutoksen vaikutukset jäsämiseemme, eivät näkyisi asiakkaille. Kiireestä huolimatta me voisimme muistaa huomioida asiakkaan toiveet. Muutos on ollut siinä mielessä positiivista, että olemme joutuneet miettimään omaa työtämme, toimintatapoja ja sitä mitä voisimme tehdä, jotta ehtisimme enemmän.