



TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA ORGANISAATION MUUTOKSISTA

Opinnäytetyö

Heli Vainio

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU**Terveysala, Kuopio****OPINNÄYTETYÖ****Tiivistelmä**

Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Työn tekijä(t):Heli Vainio

Työn nimi: Työntekijöiden kokemuksia organisaation muutoksista

Päiväys:4.11.2010

Sivumäärä / liitteet: 82/3

Ohjaajat: Sirkka-Liisa Halimaa

Työyksikkö / projekti:

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata organisaatioyhdistymisien vaikutuksia organisaation toimintaympäristöön. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisilla tekijöillä oli vaikutusta työntekijän muutokokemuksiin organisaatioyhdistymisissä ja millaisena organisaation tulevaisuus näyttäytyy työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu terveydenhuollon toimintaympäristöstä, organisaation muutosprosessista, organisaatiokulttuurista ja organisaatioyhdistymisistä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla kolmea hoitajaa ja neljän hoitajan esseevastauksista. Tutkimuksen tiedonantajat olivat yksityisen valtakunnallisen organisaation yhden yksikön eri osaston työntekijöitä. Tutkimusaineiston analyysin lähestymistapana oli induktiivinen päättely ja aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan organisaatioyhdistymiset olivat haasteellisia ja aikavieviä. Varsinkin yhdistymisien alkuaika oli hankalaa ja sekavaa. Myöhemmin yhdistymisissä nähtiin myös hyviä puolia. Tutkimustuloksissa korostui ajan merkitys vaikutusten arviointiin.

Tulokset osoittivat, että organisaatioyhdistymisissä ja muissa muutostilanteissa viestintä oli tärkeää. Tiedonsaannissa ja tiedonkulussa todettiin puutteita. Yksittäisen hoitajan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet koettiin pääosin vähäisiksi. Ison organisaation toimintatapojen yhtenäistämisen keinoina nähtiin yhteiset ohjeet ja ohjeistukset. Uudet yhtenäiset toimintatavat koettiin pääosin hyvinä. Laajentunut henkilöstö nähtiin voimavarana.

Suuren organisaation tulevaisuus nähtiin pääosin myönteisenä. Yritysostojen uskottiin jatkuvan. Isojen yritysten uskottiin pärjäävän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Haasteena oli henkilöstön ja asiakkaiden sitouttaminen monien muutosten pyörteissä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kyseisen organisaation kehityssuunnitelmissa.

Avainsanat: (1-5) organisaatiot; yhdistäminen, muutos, organisaatiokulttuuri, sisällönanalyysi

Julkinen _x__

Salainen ____

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**Health Professions Kuopio****THESIS****Abstract**

Degree Programme: Management and Development Education programme for Healthcare professionals

Option: Master of Health Care Specialization

Authors: Heli Vainio

Title of Thesis: Employees' experiences on organizational changes

Date: 4.11.2010

Pages / appendices: 82/3

Supervisor: Sirkka-Liisa Halimaa

Contact persons:

The purpose of the study is to describe the effects of organizational fusions on the operational environment of organization. The aim of the study is to gain knowledge on the factors that affect the employees' experiences in organizational fusions, and to find out what the employees think of the future of the organization.

Theoretical framework of the study consists of the operational environment of health care, the change process of an organization, organizational culture and organizational fusions. The material was collected by interviewing three nurses and by analyzing the essay answers of four further nurses. The informants were employees in different departments of one unit of a private national organization. The collected data was analyzed by using inductive reasoning and qualitative content analysis.

The results show that organizational fusions are both challenging and time-consuming. Especially the beginning of the fusion was considered laborious and confusing, and it took some time for the positive effects to be seen. The meaning of time could be clearly seen in the results.

Results show the importance of communication in organizational fusions and other changes. The supply and flow of information were considered insufficient. An individual nurse's opportunities for participating and influencing were mainly seen as minimal. Coherent guidelines and directions were seen as way to standardize the operations of the large organization. The new coherent procedures were mainly considered positive. The growth of personnel was seen as a resource.

The future of the large organization was mainly seen as positive. Acquisition of companies was believed to continue. The large organization was believed to do well in the rapidly changing operational environment, although committing personnel and customers to the organization was seen as a challenge.

The results of the study can be utilized in development plans of the organization.

organizations: fusion, change, organizational culture, content analysis

Public x_

Secure

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTEHTÄVÄT	10
3	TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOT JA YHTEISKUNNALLISEN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET TERVEYDENHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN.....	10
	3.1 Terveydenhuollon organisaatioiden erityispiirteitä	10
	3.2 Terveydenhuollon johtaminen	12
	3.3 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset terveydenhuollon toimintaan	14
4	ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI	16
	4.1 Muutosprosessiin vaikuttavat tekijät	19
	4.2 Muutosvastarinta	22
	4.3 Valmius muutokseen	24
5	ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS MUUTOKSESSA.....	26
	5.1 Organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta	29
	5.2 Organisaatiokulttuurin muuttuminen	31
6	ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSTIETOA.....	32
	6.1 Organisaatioiden yhdistämiselle asetettuja perusteluja.....	32
	6.2 Organisaatioiden yhdistymistä helpottavat tekijät.....	33
	6.3 Organisaatioiden yhdistäminen tutkimuskohteena	34
	6.4 Organisaatioiden yhdistymisprosessin tutkimuksia	37
7	AINEISTOT JA MENETELMÄT	41
	7.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja metodologisten ratkaisujen perustelut	41
	7.2 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen tiedonantajat.....	42
	7.3 Teemahaastattelujen ja kyselyjen toteuttaminen	44
	7.4 Tutkimusaineiston analyysi	45
8	TULOKSET	49
	8.1 Organisaatioyhdistymisessä vaikuttavat tekijät	50

8.1.1	Organisaatiokuva	50
8.1.2	Viestintä	52
8.1.3	Yhteinen työskentelykulttuuri	53
8.1.4	Henkilöstöstrategia	55
8.2	Organisaation tulevaisuuden kuva.....	57
8.2.1	Tulevaisuuden mahdollisuudet	57
8.2.2	Tulevaisuuden haasteet	58
9	TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	58
9.1	Tutkimustulosten tarkastelua	58
9.1.1	Organisaatioyhdistymisissä vaikuttavat tekijät	58
9.1.2	Yhdistyneen organisaation tuulevaisuuden kuva	60
9.2	Tutkimuksen johtopäätökset	61
9.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	64
9.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	66
9.5	Oman oppimisen arviointia	67
	LÄHTEET	68

LIITTEET

Liite 1.	Tiivistelmä tutkimuksista.....	75
Liite 2.	Haastattelupyyntö.....	81
Liite 3.	Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	82

KUVIO 1.	Muutostilanteiden tyypit	17
KUVIO 2.	Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten vaikeusaste	19
KUVIO 3.	Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen perinteisessä liikkeenjohdon opeissa.....	25
KUVIO 4.	Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen vaihtoehtoisessa opissa	25
KUVIO 5.	Kulttuurin tasot	27
KUVIO 6.	Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi	29

KUVIO 7. Sairaaloihin kohdistunut muutosteemaa käsittelevä tutkimus eri tutkimusintressien mukaan jaoteltuna.....	36
KUVIO 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	48
KUVIO 9. Yläkategorioiden ja yhdistävien kategorioiden muodostuminen.....	49
TAULUKKO 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä.....	23

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenien aikana maailma on muuttunut nopeasti. Muutokset ovat olleet teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia. Elämme niin monien muutosten keskellä, että kokonaisuuden hahmottaminen on usein vaikeaa. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja kiihtyvä muutosvauhti laittavat uudistumiskykymme ajoittain koetukselle. (Sydänmaanlakka 2009, 25–26.)

Myös terveydenhuollon toimintaympäristö on muuttunut nopeasti. Terveydenhuollon julkiset ja yksityiset organisaatiot ovat joutuneet toimimaan voimakkaissa ulkoisissa ja sisäisissä ympäristön muospaineissa. Organisaation rakenteiden, kulttuurin, johtamisen, uudistuvan teknologian ja taloudellisten voimavarojen muodostama moninainen vaikutuskenttä poikkeaa olennaisesti aikaisemmin opitusta. (Kanste 2005, 22; Miettinen 1996, 17.)

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla tähdätään palvelujen alueelliseen järjestämistä vastuuseen, palvelujärjestelmien yhtenäistämiseen ja eheyttämiseen yhdistämällä palvelujärjestelmien eri tasojen organisaatioita. Kyseiset organisaatiot ja niiden jäsenet joutuvat kohtaamaan erilaisia kulttuureita ja sopeutumaan erilaisuuteen ja puntaroimaan toiminnan oikeudenmukaisuutta. (Taskinen 2005, 30.)

Organisaatioiden yhdistäminen on maailmanlaajuinen ilmiö. Sosiaali- ja terveydenhuolto on yhä voimistuvan integraatiokehityksen maailmassa; toimintoja yhdistetään ja eheytetään eri tavoin. Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämiset lisääntyivät voimakkaasti 1990-luvulla ja muutokset ovat yhä käynnissä. (Taskinen 2005, 15–17.)

Organisaatioiden yhdistäminen eroaa muista muutoksista lähinnä muutoksen nopeuden, laajuuden ja yhdistämiseen liittyvien ja sen kaikkia osapuolia koskevien tuntemattomien asioiden runsaus. Näistä johtuen organisaatioiden yhdistäminen on usein vaikeasti toteutettava ja herättää yhdistettävien organisaatioiden jäsenissä epävarmuutta ja vastustusta. (Taskinen 2005, 49.)

Organisaatioiden yhdistämisessä yhdistettävien organisaatioiden kulttuurit kohtaavat milloin samaan suuntaan sulautuen, milloin vastakkaisina ja törmäyksiä aiheuttaen. Yhdistämistilanne merkitsee muutosta, jossa molemmat menettävät jotain ja molemmat joutuvat myös sopeutumaan uuteen. Yhdistämistä käsittelevät tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaisten kulttuurien yhdistäminen, sekä inhimillisten tekijöiden huomioonottaminen ovat kriittisimmät tekijät yhdistämisprosessin onnistumisessa. Yhdistämisprosessin onnistumista ei myöskään voi etukäteen ennakoida, vaikka yhdistettävät organisaatiot toimivat samalla toimialalla. (Heino, Vuori, Taskinen & Turpeinen 2005, 136.)

Organisaatiomuutoksilla ja fuusioilla kehitetään toimintaa ja niiden avulla pyritään luomaan menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Organisaatiomuutokset ja laajat toimintatavan muutokset vaikuttavat monella tavalla yrityksen elämään. Henkilöstö on hämmentynyt ja heillä on paljon kysymyksiä, joihin muutosprosessin alussa ei pystytä vastaamaan. Yhdistämisen tavoitteet edellyttävät yhteistä toimintakulttuuria, jota tarvitaan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä. Saman yrityksen työntekijöillä voi olla yllättävän erilaiset toimintatavat, jotka ovat syntyneet ja vahvistuneet aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana. (Valpola 2004, 9, 21.)

Valpola (2004, 15) kuvaa osuvasti organisaatiota laivastona, jossa jokaista venettä ohjaa sen kippari. Hänen täytyy hallita oma osuus, ja samalla saada se toimimaan osana kokonaisuutta. Parhaimmillaan tilanne näyttää sujuvalta ja samanaikaiselta yhteistyöltä. Pahimmillaan veneet kulkevat törmäyskurssilla tai liian etäällä toisistaan.

Tämä opinnäytetyö on osana Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja. Opetussuunnitelman mukaan opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tutkimustiedon soveltamistaitoa ja käytännönläheisten menetelmien hallintaa työelämän ongelmien ratkaisussa ja kehittämistoiminnassa. Opintojen kokonaistavoitteiden yhtenä osa-alueena on kehittää organisaation ja työyhteisön henkistä hyvinvointia organisaatiokulttuurisiin tekijöihin vaikuttaen. Vuorovaikutuksen monitasoisen olemuksen ymmärtämisellä voidaan tietoisesti kehittää positiivisen vuorovaikutuksen avulla terveyttä edistävää ilmapiiriä työyhteisössä. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2006, 4.) Opinnäytetyön tekijän kiinnostus aiheeseen syntyi halusta syventää tietämystä organisaatioyhdistymisen aiheuttamista muutoksista työyhteisön työntekijän näkökulmasta. Aihe on myös ajankohtainen sekä yleisellä tasolla että tekijän omasta näkökul-

masta katsottuna. Opinnäytetyön tekemisen avulla on mahdollista syventää osaamista työyhteisön kehittämisessä ja oppia ymmärtämään erilaisia kulttuurisia ulottuvuuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata organisaatioyhdistymisen vaikutuksia organisaation toimintaympäristöön. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millaisilla tekijöillä on vaikutusta työntekijän muutoskokemuksiin organisaatioyhdistymisissä ja millaisena organisaation tulevaisuus näyttäytyy työntekijän näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyrittiin tunnistamaan organisaatioyhdistymisissä ilmenneitä yhdistäviä tekijöitä, joiden pohjalta muodostettiin teemahaastattelun teemat. Tämän laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin sisällönerittelyllä ja -analyysiä.

2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Miten työntekijät ovat kokeneet kahden erilaisen organisaation yhdistymisen?
2. Miten työntekijät näkevät yhdistyneen organisaation tulevaisuuden?

3 TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOT JA YHTEISKUNNALLISEN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET TERVEYDENHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

3.1 Terveydenhuollon organisaatioiden erityispiirteitä

Terveydenhuollon palvelujärjestelmä kostuu erilaisista hyvinvointia ylläpitävistä toiminnoista, kuten julkisista, yksityisistä ja monimuotoisista (hybridi) organisaatioista. Terveydenhuoltojärjestelmä on jo nykyisellään monimutkainen. Terveydenhuolto on yhtä aikaa merkittävien teollisten investointien kohde, tieteellisen ja teknologisten innovaatioiden kohde sekä ammatillisen moninaisuuden ja etuoikeuksien kenttä. Kansalaiset asettavat terveydenhuollon organisaatioille odotuksiaan kuoleman ja elämän kysymyksistä ja niitä säätelevät poliittiset toimijat yhdessä rahoittajien kanssa. Tulevaisuudessa monimutkaisuus ja monimuotoisuus tulevat lisääntymään ja työyhteisöjohtajuuden haaste kasvaa monimuoto-organisaatioiden myötä. (Vuori 2005a, 34–35.)

Sairaalaorganisaatiot poikkeavat monin tavoin muista organisaatiotyypeistä ja niitä voidaan luonnehtia kompleksiseksi kokonaisuudeksi (Wiili-Peltola 2005, 122). Terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka perustuvat osaamiseen sekä eri toimijoiden ja toimijaryhmien erityisosaamisen yhdistämiseen. Terveydenhuolto on asiantuntijapalvelua, jossa hoitohenkilökunnan ja potilaan kohtaamisessa vallitsee informaation epäsymmetria. Terveydenhuollossa tulee voida luottaa palveluita tuottavan asiantuntijan erityisosaamiseen. (Parviainen, Lillrank & Ilvonen 2005, 50.)

Terveydenhuollon erityispiirteiden ymmärtäminen on Kinnusen ja Vuoren (2005, 198) mukaan välttämätöntä alan johtamisen ja johtajuuden ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Näkemystään he perustelevat kolmella argumentilla.

Ensinnäkin julkinen sektori ohjaa ja rahoittaa merkittävästi palvelujen tuottamista Suomessa (kuten kaikissa läntisen Euroopan maissa). Poliittiset päätökset ohjaavat valtion ja kuntien tasolla julkisen terveydenhuollon johtamista merkittävästi, toisin kuin yksityisiä yrityksiä tai edes yksityistä terveydenhuollon organisaatiota. (Kinnunen ja Vuori 2005, 198.)

Toisena argumenttina Kinnunen & Vuori (2005, 198) sanovat, että kansalaisten terveystarpeiden, kysynnän ja odotusten luonne erottavat terveyden organisaatiot muista organisaatioista. Terveystarve on ”hyödykkeenä” rajaton ja kansalaisten odotukset kasvavat nopeasti terveystarpeiden suhteen. Tämä ilmenee pidemmän aikavälin tarkastelussa (esim. välillä 1960–2000). Kansalaisten odotukset kasvavat koko ajan nopeammin mihin yhteiskunnan voimavarat riittävät.

Kolmanneksi etiikka ja terveydenhoidon päämäärä ovat terveydenhuollon organisaatioille koko niiden toiminnan keskeinen lähtökohta. Asiakkaiden ja potilaiden kivun ja kärsimyksen, elämän ja kuoleman kysymysten luonne hallitse terveydenhuollon ydintoimintoja. Ydintoimintojen perusteella rakentuu kaikista muista aloista täysin erilainen toimintaympäristö ja siksi se on erottamattomalla tavalla otettava huomioon johtamisessa. Tämä piirre selittää myös terveydenhuollon vahvan ammattikuntaperinteen. (Kinnunen & Vuori 2005, 198.)

Suomessa julkiset terveystarpeet tuotetaan pääasiassa kuntien ja kuntayhtymien toimesta. Yksityiset sosiaali- ja terveystarpeet täydentävät julkisia palveluja. Yksityinen toiminta jakaantuu yksityissektoriin ja kolmannen sektorin yhteisöjen toimintaan, mutta Suomessa pääosa yksityisestä toiminnasta kostuu terveydenhuollossa yksityissektorin palvelutuotannosta. (Lith 2006, 9.)

Yksityisten palveluntuottajien osuus terveystarpeiden henkilöstöstä oli 19,4 % vuonna 2007. Järjestöjen osuus oli 4,2 % ja yritysten osuus 15,2 %. Vuodesta 2000 yksityisen sektorin osuus on noussut kolme prosenttiyksikköä. Järjestöjen osuus on hieman laskenut, kun yritysten osuus on noussut selvästi 2000 luvulla. Yritysten osuus on kas-

vanut eniten vuosina 2004–2007. (Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

Yksityisten terveystalvelujen tuottajien yleisin toimiala on fysioterapia (1700). Vuonna 2007 toiseksi yleisin ala oli erikoislääkärrien vastaanottoiminta (1560) ja kolmanneksi yleisin toimiala oli työterveyshuolto (700). Viime vuosina työterveyshuoltoa antavien palveluntuottajien määrä on lisääntynyt suhteellisesti eniten. Yksityiset terveystalveluntuottajat keskittyvät Etelä-Suomeen ja suuriin kaupunkiin. Suuret lääkärikeskukset ja yksityiset sairaalat sijaitsevat pääasiassa suurimmissa kaupungeissa. (Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

Yksityinen sektori on kasvanut kustannustietojen perusteella sekä sosiaali- että terveystalveluissa suhteellisesti selvästi enemmän kuin julkinen sektori 2000–2008. Tosin euromääräisesti julkisen sektorin kustannukset ovat kasvaneet enemmän kuin yksityisen sektorin kustannukset. (Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

Kilpailun kiristyessä ja eri toimialojen rajapintojen hämärtyessä tulee palveluntuottajien välinen yhteistyö tiivistymään ja tapahtuu toimijoiden välistä verkostoitumista. Verkostoitumista tapahtuu sekä kansallisella tasolla että kansainvälisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on odotettavissa, että yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö tulee tiivistymään. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon välisen rajan odotetaan madaltuvan. (Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

3.2 Terveydenhuollon johtaminen

Terveydenhuollon organisaatioiden johtamisessa tasapainoillaan kliinisyiden ja governanssin välimaastossa. Governanssilla tarkoitetaan, miten eri toimijoiden ja sidosryhmien välisiä intressejä, valtasuhteita ja kannustimia säädellään. Substanssijohtamisessa keskitytään palveluiden tuottamiseen ja governanssi pohtii palvelutuotannon edellytysten järjestämistä. Terveydenhuollon johtamistyötä vaikeuttavat toimialan monet erityspiirteet, kuten terveyteen, sairauteen ja hoitamiseen liittyvä epävarmuus ja riski. Julkinen rahoitus ja –tuotanto tuovat oman johtamiskulttuurin. (Parviainen ym. 2005, 39.)

Terveydenhuollon organisaatioissa johtaminen on tasapainoilua tuloksellisuuden ja itseenäisesti toimivan henkilökunnan välissä. Johtamisen ja osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista terveydenhuollon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Terveydenhuollossa muutoksen johtaminen vaatii johtajilta päämäärätietoisuutta, kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, vastuunjaloa, konfliktien selvittämistä, omistautumista ja palkitsemista. (Parviainen ym. 2005, 53, 67.)

1990-luvun alusta lähtien terveydenhuollon johtamista on esitetty ratkaisuksi terveydenhuollon haasteisiin. Tuolloin terveydenhuollon ministeriötasolle keskitettyä päätäntävaltaa ja normiohjausta haluttiin vähentää siirtämällä sitä paikallishallinnon organisaatioille. Terveydenhuollon organisaatioiden johtamisen ja johtajuuden käytännöt eivät muuttuneet valtionosuusudistuksien rakenteellisten muutosten avulla. Rakenteellisissa muutoksissa päätösvaltaa siirrettiin valtiolta kunnille. Myöskään rahoituskriisi ei saanut kuntia muuttamaan toimintaansa. Tehostamista haetaan enemmän budjettitasoisilla säästöillä kuin rakenteellisesti. Tämä vääristää kuvaa tehokkuuden käsitteellisestä merkityssisällöstä. Ymmärrys mm. budjetoinnista ja muista keskeisistä hallinnon käsitteistä oli todella kirjavaa 2000-luvulle tultaessa. (Vuori 2005b, 10.)

Organisaatiomuutokset ovat tulleet useissa organisaatioissa jopa toistuviksi realiteeteiksi, ovat lisänneet kiinnostusta oikeudenmukaisuuteen. Uudistuspyrkimysten osana oikeudenmukaisuus voidaan yhdistää myös haasteisiin, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen ja lähiesiemiestyöhön. Organisaatioiden strategioiden ja henkilöstöstrategioiden yhteensovittaminen on haaste, johon oikeudenmukaisuus kuuluu kiinteästi. Epävakaassa toimintaympäristössä ja useiden muutosprosessien vallitessa henkilöstöjohtamisen ja lähiesiemiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on merkittävä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että oikeudenmukaisuus on yhteydessä useisiin työelämän peruspilareihin, kuten työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden työsuoritusten laatuun. (Wiili-Peltola, Kivimäki, Elovainio & Virtanen 2005, 104.)

2000-luvun alun nopean taloudellisen kasvun myötä on myös työelämään, ainakin johtamiskulttuurin ja julkisen keskustelun myötä, kiinnittynyt aiempaa lyhytjännitteisempi, riskihakuisempi ja kilpailullisempi ihanne. Monen vakiintuneen organisaation työntekijän mielestä nämä työelämän uudet piirteet tuntuvat lähinnä arveluttavilta, ja ne herättävät myös pelkoa. (Mattila 2007, 17.)

3.3 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset terveydenhuollon toimintaan

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveystalvelujen toimivuudesta. Talvelujen kehittminen, lainsäädännön valmistelu ja uudistusten toteutumisen ohjaus kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriön tehtäviin. Myös talvelujen toteutumista ja laatua valvotaan ministeriön Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston ja aluehallintovirastojen kautta. Sosiaali- ja terveydenhuollon talvelujen lähivuosien kehittämistavoitteet ja toimenpiteet määritellään hallitusohjelmassa, sosiaali- ja terveysministeriön strategiassa ja Kaste-ohjelmassa, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämishjelma vuosille 2008–2011. (Sosiaali- ja terveystalvelut 2009.)

Kunta- ja talvelurakennemuudistus toteutetaan vuosina 2008 -2011. Hankkeen tavoitteena on väestön sosiaali- ja terveystalvelujen turvaaminen tulevaisuudessa. Uudistuksessa koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö muuttuu. Tämä edellyttää uusien työmenetelmien ja tietopohjan kehittämistä, hyvää johtamista ja toimenpiteitä, joilla turvataan tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne ja henkilöstön jaksaminen muutoksessa. Rakenteet, toimintatavat ja osaaminen vaativat uudelleenarviointia ja kehittämistä. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämishjelma KASTE 2008–2011, 20.)

Vuoden 2011 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon valtiosuusjärjestelmä muuttuu. Tulevaisuudessa kuntien on tehtävä sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevat uudistukset suuntaamalla olemassa olevia voimavaroja uudelleen ja kehittämällä vaikuttavampia toimintatapoja ja talveluja. Kehittämishellä halutaan lisätä alan vetovoimaisuutta ja houkutella nuoria kouluttautumaan sosiaali- ja terveystalvelulle ja työskentelemään sen tehtävissä. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämishjelma KASTE 2008–2011, 20.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat asiakkaissa tapahtuvat muutokset, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutokset. Väestön ikääntyminen vaikuttaa kahdella tavalla. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle katoaa työelämästä suuri määrä tietotaitoa ja haaste on koulutuksellinen, jotta heidän tilalle saadaan koulutettua uutta osaavaa työvoimaa. Toisena haasteena on taata riittävä hoito vanhenevalle väestölle. Tietotason kohotessa asiakkaat osaavat vaatia

ammattilaisilta parempaa osaamista ja palvelua. Yhteiskunta on muuttumassa yhä selvemmin tietoyhteiskunnaksi, jossa informaation määrä ja sen käsittely tulevat lisääntymään. Informaatioteknologia tulee myös sosiaali- ja terveysalalle ja työn verkostoituminen tulee lisääntymään. (Metsämurronen 2000, 152.)

Metsämurrosen (2000, 153) mukaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset näkevät tulevaisuuden synkkänä, mutta toisaalta haasteellisena. Yhteiskunnan jakautuminen eri hyvinvointiluokkiin syvenee ja yhteiskunnan muuttuessa epävarmuus ja paha olo lisääntyvät. Tieto, tekniikka ja tietotekniikka lisääntyvät ja tuovat haasteita, kansanvälisyys lisääntyy ja ekologiset tekijät askarruttavat mieltä. Sosiaali- ja terveysalan työssä korostuvat ohjaaminen, tukeminen ja koordinointi ja alan ammattilainen kehittää ja arvioi enemmän omaa työtä. Sosiaali- ja terveysalalla työtä riittää myös tulevaisuudessa.

Suomi kuuluu Euroopan Unioniin (EU) ja siksi emme ole pelkästään omien lakiemme, asetustemme ja käytännöidemme varassa. EU:n tasolla on ollut suuntausta saattaa nimenomaan sosiaali- ja terveysalan koulutus yhdenmukaisemmaksi eri EU:n maissa, jotta tutkinnot voitaisiin tunnustaa eri jäsenvaltioissa ja työvoima pääsisi liikkumaan vapaasti. EU:lla on oleellista merkitystä siihen, millaisena sosiaali- ja terveysalan tulevaisuus näyttäytyy. EU:n perustuskirja edellyttää, että ihmisillä, työllä kuin rahallakin olisi vapaaliikkuvuus alueen sisällä. Tästä seuraa pidemmällä aikavälillä se, että enenevässä määrin niin asiakkainamme, kollegoinamme kuin yhteistyötahoinamme tulevat olemaan alkuperältään ei-suomalaisia henkilöitä ja organisaatioita. (Metsämurronen 2001, 169–170.)

Väestön ikääntyminen lisää palvelujen tarvetta ja julkisten menojen kasvua. Kuntasektorin, yksityisten yritysten ja kolmannen sektorin panosta tarvitaan toiminnan kehittämisessä ja ongelmien ratkaisemisessa. Tarvitaan myös perinteisiä rajoja ylittävää yhteistyötä edellä mainittujen toimijoiden välillä, mutta myös yhteistyötä kunnallisten ja alueellisten rajojen ylitse. (Silvola & Kalske 2002, 4.)

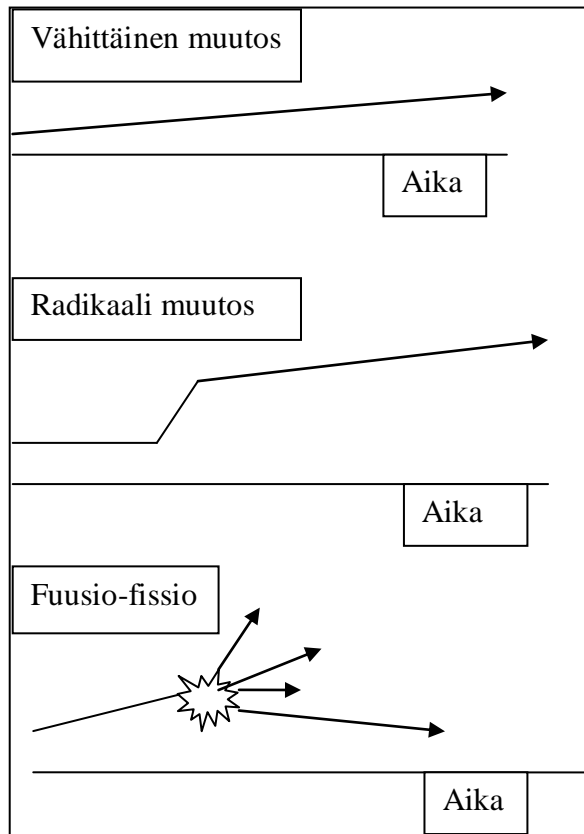
Monet yhteiskunnalliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset asettavat sairaaloiden toiminnalle uusia haasteita Byrokraattisen toiminnan rationaliteetti toimii tiettyyn pisteeseen, mutta tämän jälkeen se kääntyy itseään vastaan. Sairaalaorganisaatioissa uusien ja toiminnallisesti joustavampien mallien omaksuminen on vaikeaa, koska byrokraattinen kulttuuri on juurtunut sairaalaorganisaatioiden perustuksiin niin voimakkaasti. Osallis-

tumista ja yhteistoimintaa korostavat mallit otetaan usein toivottuina vastaan, mutta pysyvien, kaikkiin toimijakerroksiin ulottuvien muutosten aikaansaaminen ja ylläpitäminen on vaikeaa. Muutostarpeen ja muutosvastarinnan välillä tasapainoilu vaikeuttaa uusien innovatiivisten toimintamallien sisäistymistä ja ohjaa toiminnan kompromisseihin, jotka liukuvat helposti takaisin alkuperäisiin lähtökohtiin. Muutos edellyttäisi organisaatiokulttuurillista arviointia ja koko organisaation itsereflektiota, jonka avulla organisaation solmukohdat tuotaisiin näkyville. (Wiili-Peltola 2000, 130.)

4 ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI

Muutoksen käsite on saanut kirjallisuudessa uusia nimiä, kun on haluttu erottaa suuret ja pienet muutokset toisistaan. Sheldon (1980) määrittelee normaaliksi sellaisen muutoksen, jota tapahtuu jatkuvasti organisaatioiden sopeutuessa ympäristön eri tekijöihin, koska ympäristön ja organisaation yhteensopivuus on vain harvoin täydellistä. Transformaatio sisältää useiden tai kaikkien dimensioiden radikaalin muutoksen organisaation maailmassa ja maailmankuvassa. Watzlawick, Weakland & Fisch (1974) jaottelevat erityyppiset muutokset ensimmäisen ja toisen tason muutoksiksi. Ensimmäisen tason muutos tapahtuu tietyssä järjestelmässä, joka sinänsä pysyy muuttumattomana. Toisen tason muutos sisältää muutoksia itse järjestelmässä. Se on muutoksen muutos ja aina luonteeltaan epäjatkuva. Pettigrew (1985) & Lepistö (1992) jäsentävät muutoksen laajuutta strategian, rakenteen, henkilöstön ja ideologian suhteen. Muutoksen intensiteetti voidaan kuvata myös sen organisaatiolle aiheuttaman shokin määrällä. Jotta muutos on vallankumouksellinen, täytyy sen merkitä muutosta kaikilla alueilla. Sen sijaan ylläpitävä tai vakiinnuttava muutos vaatii muutoksia vain kapealla alueella. (Sundholm 2000, 33.)

Mattila (2007, 16) jaottelee kolme muutostilanteiden perustyyppiä (kuvio 1). Ensimmäisenä on vähittäinen muutos, jonka taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi laatujohtaminen, TQM tai ”Six Sigma” -ohjelma. Toisena tyyppinä on radikaali muutos, joka taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering” ja restructuring” – mallit. Kolmantena tyyppinä on fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa.



KUVIO 1. Muutostilanteiden tyypit

(Mattila 2007, 16)

Erottelu voidaan tehdä myös vähittäisten pehmeiden muutosten, rajuin askelin etenevien vähittäisten muutosten ja epäjatkuvien rajujen muutosten välillä. Pehmeät muutokset tapahtuvat pikku hiljaa, rajuin askelin etenevät muutokset toteutuvat taas selvinä nykäyksinä. Epäjatkuvat rajut muutokset hajottavat usein organisaation sen vanhassa muodossa kokonaan. (Mattila 2007, 17.)

Organisaatiomuutoksessa virallisen ja epävirallisen organisaation rajaviivan ja sen vaikutukset johtamiselle sekä yhdessä tekemisen ja yksinpelin rajaviivoja tulee pohtia. Menneet kokemukset ja koettu luottamus sanelevat pitkälti valmiudet yltää uusiin hyviin tulossuorituksiin. Organisaatiossa on aina sanattomia sopimuksia ja ne ovat tärkeä johtamisen voimavara ja vaativat siksi huomiota. Muutosvastarinnan ja innottomuuden taustoja selvittämällä voimme helpommin ymmärtää niiden syitä ja nähdä pohjalla vaikuttavan logiikan. Tällöin voimme myös vaikuttaa niihin. (Mattila 2007, 17.)

Organisaatio ei koostu ainoastaan rakennekaavioista, prosessien kuvaukista, sopimuksesta ja rajapinnoista asiakkaisiin, omistajiin ja viranomaisiin. Organisaatio on itseään korjaava ja jatkuvasti muuttuva. Organisaatiota säätelee aina myös sanattomat sitoumukset, alayhteisöt ja niiden kulttuurit. Usein organisaatioviidakko koetaan negatiivisena, mutta toisaalta juuri viidakko luo organisaation rakenteen päälle sen erityiset vahvuudet, heikkoudet ja kilpailutekijät. (Mattila 2007, 15.)

Organisaatiomuutosten monimutkaisuudesta johtuu, että niissä kaikki vaikuttavat kaikkeen. Organisaatiomuutokset eivät ole pelkästään loogisia, lineaarisesti tai kausaalisesti eteneviä prosesseja. Enemminkin organisaatiomuutokset ovat sekavia, epäloogisia ja tunteiden täyttämää temmellyskenttiä, joissa ristiriitaiset näkökulmat painivat keskenään. Rationaalisen suoraviivainen johtamis- ja kehittämisajattelu sopii huonosti tällaiseen organisaatiomaisemaan. (Juuti & Virtanen 2009, 165.) Suurista liiketoiminnan uudelleenrakentamishankkeista on arvioitu noin 70 % epäonnistuneen taloudellisesti, eivätkä ne muutenkaan ole täyttäneet yhdistämishankkeelle asetettuja odotuksia. Ihmिलiset ja sosiaaliset vuorovaikutustekijät on usein unohdettu, tai ne ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Lindström, Turpeinen, Kinnunen & Joensuu 2005, 165.)

Näkökulmien ristiriitaisuus johtuu muutoksen kohteena olevien henkilöstöryhmien työkokemusten ja näkemysten erilaisuudesta. Näkökulmien ristiriitaisuus johtuu myös muutoksen johtamisesta olemassa olevien asiantuntijanäkökulmien moninaisuudesta. Muutosta toteuttamaan lähtevä organisaatio joutuu jo muutosprosessin alusta lähtien valitsemaan, minkälaisiin näkökulmiin muutosta toteutettaessa tukeudutaan. (Juuti & Virtanen 2009, 165.)

Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Muutoksessa on erilaisia vaiheita (kuvio 2). Uuden tiedon hankinta on yleensä helpointa ja vie vähiten aikaa. Uusia taitoja on jo vaikeampi hankkia ja usein omien asenteiden muuttaminen on jo huomattavasti vaikeampaa. Yksilön käyttäytyminen muuttuu, kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Käyttäytymisen muuttumisessa tunteilla on suuri merkitys. Ryhmän käyttäytyminen edellyttää yksilöiden käyttäytymisen muutosta ja yrityksen toiminnan muuttuminen edellyttää kaikkien aikaisempien tasojen muuttumista. Organisaatioiden muutokset eivät aina ole helppoja ja ne sisältävät monentasoisia asioita. Muutosjohtaminen onkin nousut tärkeäksi asiaksi ja sen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. (Sydänmaanlakka 2001, 67–68.)

antaa ikään kuin kartan ja kompassin muutoksen läpivientiin. Huolella kiteytettyä näkemystä tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. (Valpola 2004, 30.)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutuksessa. Yrityksen historia ja kulttuuri vaikuttavat muutosvoiman määrään. Kannattaa kuunnella ja arvioida, minkä verran ja minkälaista muutosvoimaa on käytössä. Varsinkin ne organisaatiot, joilla on ollut turvalliset olot, tarvitsevat tukea muutostarpeen hyväksymiseen. Pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella toimivat ihmiset eivät ole juurikaan joutuneet kohtaamaan muutoksia. Muutoskykyyn vaikuttavat myös toimiala ja työtehtävät. Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita. (Valpola 2004, 31.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille, ja niitä tutkitaan työntekijöiden kesken suurennuslasin kanssa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä, koska ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Alulle annetaan yleensä muutamia viikkoja ja kuukausia aikaa. *Ankkurointi käytäntöön* on usein pitkä ja monivaiheinen, ja voi kestää muutoksen laajuudesta riippuen kuukausista useisiin vuosiin. Muutoksen tuloksena syntyneet uudet liiketoimintayksiköt ja yritykset tarvitsevat yleensä vuosien määrätietoisen prosessin, jotta vanhasta luovutan riittävässä määrin ja sitoudutaan uuteen. (Valpola 2004, 33.)

Muutosprosessi voidaan tiivistää kolmeen vaiheeseen: loppu – tyhjiys – alku (ending - time of lostness – beginning a new). Ennen uuden alkua vanhasta pitää päästää irti. Monille ihmisille lopettaminen on vaikeaa ja heille lopetus onkin epämieluisa katkos jatkuvuudesta. Lopettamista hidastaa tyhjiyden pelko. (Valpola 2004, 35.)

Mattila (2008, 50–52) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen ja eteenpäinviemisen avaintehtävät neljään vaiheeseen: Avaintehtävien vaiheita ovat 1) perustan luominen, 2) käynnistystoimet, 3) hallittu eteneminen ja 4) vakiinnuttaminen.

Perustan luomisella luodaan kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohditaan kriittisesti oman työnyhteisön lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistetään muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoidaan muutokselle asetetut tavoitteet. Onnistuessaan perustan luominen tukee sitä seuraavia käynnistystoimia ja muutoksen

hallittua etenemistä. *Käynnistystoimilla* varmistetaan sujuva liikkeellelähtö kaikilla halutuilla rintamilla, luodaan innostusta ja sitoutumista sekä sulatetaan muutosvistarintaa heti alkuvaiheessa. Käynnistystoimien tulee olla suunnitelmallista ja ripeää, koska tällöin voitetaan aikaa siltä varalta, että myöhemmin ilmenee ongelmia. Kehitystoimilla luodaan uskottavuutta uudelle suunnalle. (Mattila 2008, 51.)

Hallittu eteneminen käsittää pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Hyvin hoidettu perustanluominen palkitsee tässä vaiheessa. Uusien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen, sadonkorjuu onnistuminen ja vaikeuksiin joutuneiden osa-alueiden pelastaminen sekä muut korjaavat toimenpiteet ovat tyypillisiä etenemisvaiheelle. *Vaikiintumisen vaiheessa* muutoshankkeen hyödyt käyvät todeksi ja lopputulos selkiintyy. Tämän vaiheen aikana muutokseen kiinnitetyt voimat myös ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen. (Mattila 2008, 51.)

Mattilan (2008, 52) mukaan nämä neljä vaihetta seuraavat toisiaan miltei kaikissa muutostilanteissa, mutta niiden sisällöt eivät ole yhtä tarkkarajaisia ja määrättyjä. Mattila pitää tärkeänä, että vaiheisiin jaettuna muutuskulku saa mielissämme hahmon ja ryhdin, jossa alkuja ja loppuja voi selvästi tunnistaa. Kaava luo turvallisuuden ja ennustettavuuden tuntua.

Juuti & Virtanen (2009, 167) puolestaan korostavat, että muutoksenhallinnassa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön osallistumiseen, eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien väliseen keskusteluun, vahvaan organisaatiokulttuuriin ja arvojohtamiseen, prosessuaalisuuden korostamiseen, kieleen ja kielikuviin, tunteisiin ja kokemuksiin ja erilaisuuden hyväksymiseen. Heidän mielestään näiden myötä organisaatiomuutokset onnistuvat tai epäonnistuvat.

Juuti & Virtasen (2009, 27) mukaan organisaatiomuutoksen toteuttaminen voidaan käsitteellisesti ottaa haltuun pohtimalla kahta muutoksen toteuttamisen perusmallia. Ensimmäisessä mallissa muutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskiensä osalta tietää etukäteen. Rationaalisena suunniteltuna prosessina organisaatiomuutos perustuu oletukseen analyttisestä ajattelusta koskien muutostarpeen todentamista, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiä, muutoksen johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä.

Toisesta ääripäästä Juuti & Virtanen (2009, 27) löytävät tulkintamallin anarkistisesta, sattumanvaraisesta ja suunnittelemattomasta muutosprosessista. Tällöin muutosta lähdetään toteuttamaan enemmän tai vähemmän intuitiivisesti, hyväksymällä ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voi ennakoida kovin tarkasti eikä se ole edes mielekästä. Juuti & Virtanen pitävät tällaista suhtautumistapaa järkevänä. Perusteluina he viittaavat Balogun & Johansson (2005) tutkimustuloksiin, joita on saatu analysoimalla sitä, miten strategiat välittyvät toimintaan: strategiat muuttuvat matkan varrella eikä ole lainkaan itsestään selvää, että organisaation eri tasoilla strategiat mielletään samansuuntaisesti. Juuti & Virtanen mukaan riittää, jos muutoksen idea on koko ajan kirkkaana mielessä. He korostavat, että muutosjohtamisen vaatimuksen korostuva, koska tarkkaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle ei ole olemassa.

Juuti & Virtanen (2009, 28) toteavat, että muutosprosessiin keskeisesti vaikuttavia tekijä on aika. Yhden tulkinnan mukaan organisaatiomuutokset kannattaa viedä läpi nopeasti. Vastaavasti joidenkin mukaan muutosten toteuttamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. Myös yksilöiden kannalta aikahorisontilla on merkitystä organisaatiomuutosten pyörteissä. Yksilöt kokevat ajan kulun muutoksissa hyvin yksilöllisesti. Muutosten laaja-alaisuudella ja kokonaisvaltaisuudella on myös oma merkityksensä. Juuti & Virtanen korostavat, että kaikki organisaatiomuutokset – isot ja pienet – liittyvät tavalla tai toisella tunteisiin.

4.2 Muutosvastarinta

Suurin osa muutosvastarinnasta lähtee ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. He ovat yleensä osallistuneet vähiten muutoksen valmisteluun. Työntekijäporras pääsee muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voidaan jaotella monin tavoin (taulukko 1). (Mattila 2007, 21.)

TAULUKKO 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä

(Mattila 2007, 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Muutosvastarinnan syistä ja lähteistä voidaan muodostaa laaja kuva huomioimalla sekä ryhmän että yksilöiden tasot. Yllättävien tilanteiden kohtaaminen voi aiheuttavat muutosvastarintaa, eikä se useinkaan ole tarkoin harkittua. Vastarinnasta puhuttaessa käytetään joskus nimitystä defensiiviset käytännöt. (Mattila 2007, 23.) Defenssit eli minän puolustuskeinot ovat tiedostamattomia psyykkisiä säätelyprosesseja, joiden avulla ihminen puolustautuu ristiriidoilta, ongelmilta ja uhkilta. Defenssit selittävät ihmisen järjenvastaista käyttäytymistä esimerkiksi stressi- tai kriisitilanteissa. (Peda.net 2009.) Vastahanka nojaa usein organisaation kulttuurista itäviin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin puolustusmekanismeihin. Minän puolustuskeinot eli defenssit ovat kiusallisista vaikutuksistaan huolimatta tarpeellisia, sillä ne auttavat sekä organisaatiota että sen yksittäisiä jäseniä säilyttämään toimintakykynsä ja selviämään yllättävistä tilanteista. Samalla ne kuitenkin estävät heitä ja koko organisaatiota kehittymästä ja oppimasta uutta. Uusien tilanteiden käsittelyssä minän puolustuskeinojen eli defenssien parina toimivat vaistonva-

raisesti myös myönteisempää puolta edustavat selviytymis- eli coping- mekanismit. (Mattila 2007, 23.)

Mattila (2007, 23) muistuttaa, että muutosvastarintaa jäljitettäessä ja arvioitaessa, pitää muistaa, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat rakentavia ja vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, mutta konfliktitilanteet kääntyvät nopeasti vastarinnaksi. Yhteentörmäyksen aiheuttajana voivat olla arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedonsaannin rajoittaminen yhtä hyvin kuin avoimuuden vaatimus tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi.

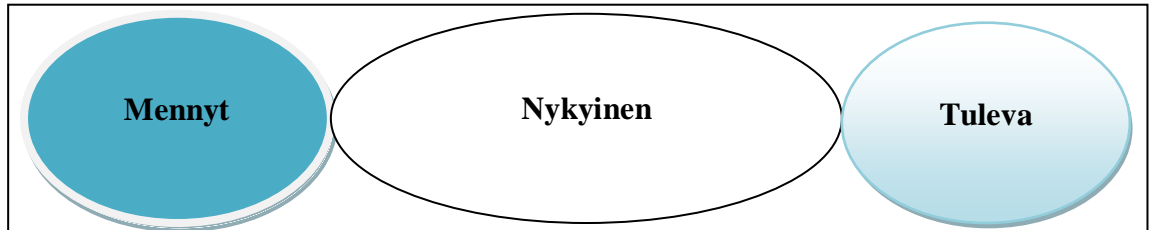
4.3 Valmius muutokseen

Ihmiset näkevät ja kokevat muutokset eri tavoin. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että yhdelle jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä jutulta, kun taas jollekin toiselle sama asia on kovin merkittävä ja sitä pelätään tai siitä innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Tämä koskee sekä työyhteisöjä että yksilöitä. Jotkut ihmiset karttavat muutosta viimeiseen asti, koska muutos tarkoittaa riskien realisoitumista. Toisaalta jotkut ihmiset hakeutuvat aktiivisesti uusiin tilanteisiin. He eivät myöskään pelkää muutoksia, vaan pikemminkin näkevät ne mahdollisuutena. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Kun saamme tiedon muutoksesta – yritysjärjestelystä, organisaatiomuutoksesta tai vähittäisestä työvälineiden ja prosessien muutoksesta – syntyy ensivaikutelma ja -reaktio nopeasti. Jotta toimintaa muutoksessa sekä yksilöinä että ryhminä voidaan järkevästi ymmärtää, on Mattilan mukaan pohdittava niitä tekijöitä, joiden avulla suhdetta uuteen rakennetaan. Aikaisemmat kokemukset, perusasenne ja tulevaisuudenodotukset vaikuttavat siihen, miten muutokseen suhtaudutaan. Pohjimmiltaan on kyse siitä, käsitetäänkö muutos joutumisena vai pääsemisenä. Uudessa tilanteessa omaksutaan tietoisesti tai tietämättä myös erityinen muutosrooli, joka täydentää työpaikan arkipäivän totuttua minäkuvaa. Kyky suhtautua ja sopeutua muutokseen tunnetasolla etenee vaiheittain. (Mattila 2008, 37.)

Suuri osa työpaikan toiminnasta saa perustelunsa menneistä kokemuksista ja tapahtumista. Tulevaisuudenodotus sekä siihen nojaava henkilökohtainen suhde muutokseen syntyy jokaiselle mitä suurimmassa määrin menneiden kokemusten perusteella. Mennyttä, nykyistä ja tulevaa (kuvio 3) käsitellään usein liikkeenjohdon opeissa toisiaan

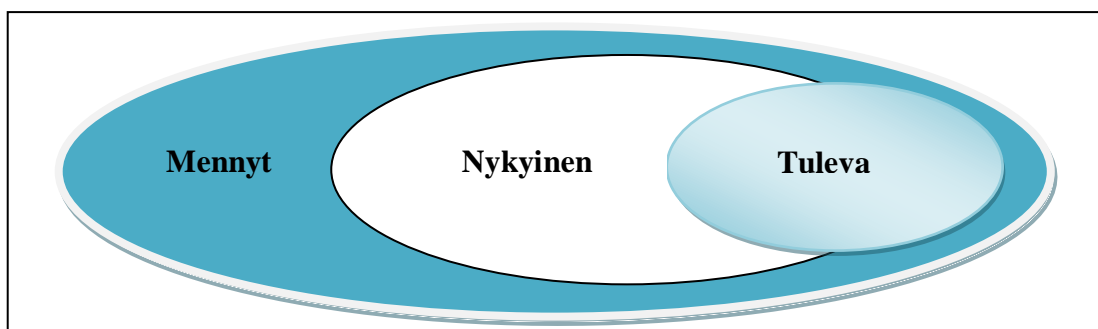
seuraavina erillisinä kokonaisuuksina. Tällöin arvioinnin näkökulmana korostuvat ajallinen jatkumo ja nykyhetki.



KUVIO 3. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen perinteisessä liikkeenjohdon opeissa

(Mattila 2008, 39)

Menneisyys heijastuu voimakkaasti työntekijän nykyhetken kokemiseen ja vaikuttaa ratkaisevasti hänen tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin (kuvio 4). Mennyt hallitsee monessa mielessä tulkintaa nykyisestä ja ennustearvoa tulevaisuudesta. Myös uutta ympäristöstä välittyvää tietoa tulkitaan lähinnä mennyttä peilaten. (Mattila 2008, 39.)



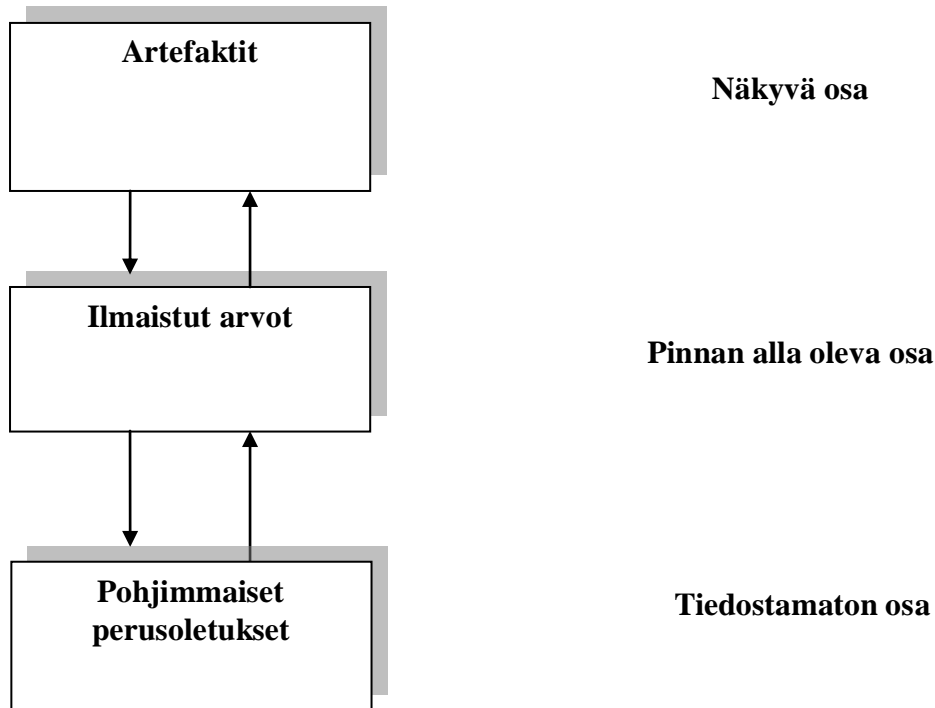
KUVIO 4. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen vaihtoehtoisessa opissa

(Mattila 2008, 39)

Suhde työpaikan kulloisiinkin tapahtumiin ei rakennu johdon ja esimiesten tulevaisuudesta maalaamien kuvien, vaan ennen kaikkea omien aiempien kokemusten perustalle. Luottamus tai sen puute vaikuttavat siihen, millaiselta pohjalta uuteen tilanteeseen lähdetään. Erityisesti samalla tavalla toistuneet myönteiset tai kielteiset kokemukset ohjaavat tarkasti odotuksia myös tulevan suhteen. (Mattila 2008, 39.)

5 ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS MUUTOKSESSA

Organisaatiokulttuuri, -ilmapiiri ja -ilmasto eroavat käsitteinä toisistaan. Erottaminen ei ole helppoa käsitteellisesti eikä käytännössä. Organisaatioilmaston käsite ilmentää kulttuurin näkyvää osaa eli niin sanottua jäävuoren huippua ja organisaatiokulttuuri edustaa koko jäävuorta. Organisaatioilmastolla tai -ilmapiirillä viitataan useimmiten yksilötason kuvaamiin arvoihin ja asenteisiin työstään, työyhteisöstään ja työympäristöstään. Organisaatiokulttuuri nähdään kollektiivisena, työyhteisön ja organisaation tuottamana jaettuna ilmiönä. Tunnetuimpia organisaatiokulttuurin määritelmiä on organisaatiokulttuurin pioneeri Edgar Scheinin tasomääritelmä (kuvio 5). Siinä organisaatiokulttuuri nähdään artefaktien, asenteiden, arvojen ja perusoletusten kokonaisuutena, joka on yhteinen joillekin organisaation jäsenille itsestään selvällä tavalla. (Kinnunen & Vuori 2005, 194.)



KUVIO 5. Kulttuurin tasot
(Schein 2001, 30)

Scheinin (1987, 26; 2001, 203) mukaan: ”Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Juuti (2003, 73) tarkoittaa organisaatiokulttuurilla organisaation palveluksessa oleville ihmisille tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja, jotka näyttäytyvät toimintana ja niinä tuotteina, joita organisaatio tekee. Organisaatiokulttuurin ydin on piilossa olevaa kulttuurin syvärakennetta: yhteisölle tyypillisiä arvoja, normeja ja oletuksia. Kulttuurin syvärakenteeseen kuuluu koko se symbolinen kenttä, jolle ajattelu ja viestintä perustuvat. Symbolinen kenttä jäsentyy uskomuksiksi ja myyteiksi, joiden varaan organisaatiokulttuurin ajattelutavat rakentuvat.

Pettigrewin (1990) määritelmä organisaatiokulttuurista: ”Syvimmällä tasolla kulttuuri viittaa terveydenhuollon organisaatiossa työskentelevien mm. lääkäreiden, hoitajien, johtajien ym. organisaation jaettuihin uskomuksiin ja perusolettamuksiin sekä organisaation sisäisestä toiminnasta että sen suhteesta ulkoiseen ympäristöön” (Kinnunen & Vuori 2005, 192.)

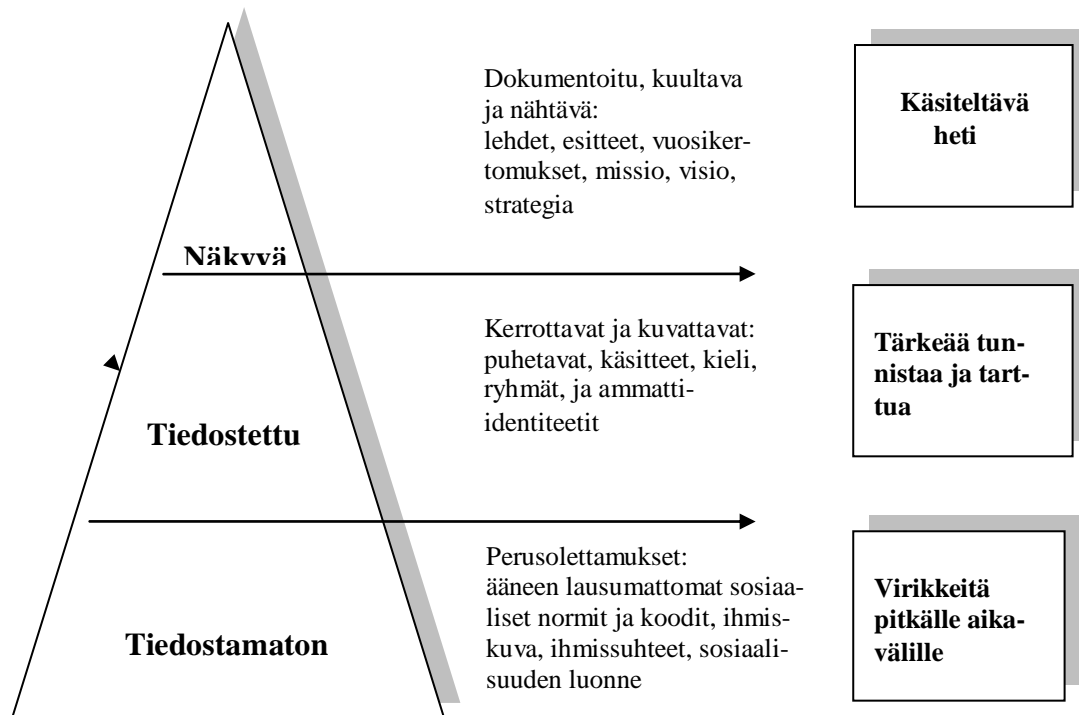
Organisaation kulttuurin määrittelyssä ja tulkinnassa on kaksi erilaista pääsuuntausta. Kulttuuri on nähty joko organisaation yhtenä ominaisuutena, organisaation rakenteita ja prosesseja määrittävänä muuttujana. Sen edustajien mukaan organisaatiolla on (organization has) tietynlainen kulttuuri. Toisessa näkemyksessä organisaatio on ymmärretty kulttuurina sinänsä (organization is a culture). (Juuti 1992, 19; Kinnunen 1990, 16–17; Kinnunen & Vuori 2005, 196; Taskinen 2005, 68; Valpola 2004, 148; Vuori, Kinnunen & Taskinen 2005, 116.) Kun kulttuuri nähdään tilana, on hyödyllistä analysoida, suunnitella ja opettaa kulttuuria. Silloin taas, kun kulttuuri nähdään enemmän kehitysprosessina, yhteisen oppimisen ja yhteisten suhteiden luomisen kautta on mahdollista sovittaa kulttuureja yhteen vastaamaan uuden tilan tarpeita. (Valpola 2004, 148.)

1980-luvulla menestyvien yritysorganisaatioiden yhdeksi piirteeksi nimettiin ns. vahva kulttuuri, jolla tarkoitettiin työyhteisön ja/tai koko organisaation arvojen yhtenäisyyttä. Mitä vahvempi organisaation sisäinen kulttuuri oli, sitä yksimielisempiä oltiin organisaation tarkoituksesta ja arvoista. Tällainen kulttuuriltaan yksilöllinen organisaatio on kuitenkin muutostilanteissa joustamaton ja hidas, sillä organisaatiossa perusarvot edustavat pysyvyyttä, eikä organisaation tai työyhteisön arvoja kyetä muutamaamaan toimintaympäristön vaatimuksia vastaaviksi. (Kinnunen & Vuori 2005, 195; Vuori ym. 2006, 116.)

Heikossa organisaatiokulttuurissa on vain vähän jaettua historiaa, vahvasti yhdessä koettuja arvoja ja uskomuksia sekä yksilöllisyyttä (Vuori ym. 2005, 116). Heikko yrityskulttuuri aiheuttaa epävarmuutta yllättävissä tilanteissa ja seurauksena ovat esimerkiksi kontaktihenkilöiden joustamaton käytös ja pitkät odotusajat. Tämä heikentää koettua palvelun laatua. Tällaisessa kulttuurissa työntekijöillä ei ole selviä normeja, joihin he voisivat suhteuttaa esimerkiksi saamansa myyntikoulutuksen tai palvelukurssin, eivätkä he silloin tiedä kuinka tulisi toimia. (Grönroos 2003, 464.)

5.1 Organisaatiokulttuuri johtamisen näkökulmasta

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen näkökulmasta korostetaan yhä enemmän. Kenties pisimmälle on mennyt Schein esittäessään, että johtajan ainoa tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Johtajan tulee tarjota yrityksen työntekijöille viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärretyksi. Scheinin jäävuorimallissa näkyvä ja yhteisesti hyväksytty osa on vain kapea huippu ja pääosin johdon kontrolloimaa (kuvio 6). Sen alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa-alue. Alimpana ja leveimpänä on tiedostamaton osa-alue. Tämän alueen sisältöä on vaikea kuvata tarkasti. Näkyväksi se tulee säädellössään ilmiötä ja käyttäytymistä sekä kahden ylemmän kulttuurialueen toteutumista. (Mattila 2007, 35.)



KUVIO 6. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mattila 2007, 37)

Muutoksen johtamisessa organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. Toisinaan kulttuuri toimii muutoksen keskeisenä mahdollistajana, mutta välillä kulttuuri on este ja vaikeasti tavoitettava kohde. Johtamisessa on helpointa tarttua kulttuurin nä-

kyvään osaan, jossa muutoksen tavoitetilä on helpoin konkretisoida. Johdon on vaikea vaikuttaa suoraan toiminnassa tiedostettuun mutta epäviralliseen osaan, kuitenkin tämän alueen vaikutukset muutoksen vastaanotolle ja ohjaukselle pitää miettiä etukäteen. Muutosjohtamisessa kulttuuri pitää tiedostaa alkuvaiheessa, sillä laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät kestä, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. (Mattila 2007, 36.)

Kinnusen & Vuoren (2005, 195) kehittämässä johtamisen holistisessa mallissa kulttuurin ilmentymiä etsitään muuntelemalla teoriaa ja tutkimuksellista analyysitasoa kulloistakin tarkastelun kohteen tasoa vastaavaksi. Mallia voidaan käyttää yksittäisen työntekijän tai ryhmäkäyttäytymisen toiminnan selittämiseen sekä organisaatiotasoisien toiminnan kuvaamiseen. Holistisessa tulkinnassa analyysi ja tulkinta tehdään kontingensiteorian pohjalta esimerkiksi keskiarvotarkasteluna, vaikka tutkimuksessa vastaajina ovat yksilöt. Teoreettinen tulkinta tekee tästä enemmän kulttuurisen kuin ilmastollisen mallin.

Holistisessa johtamiskulttuurin mallissa määritellään johtamisen ja johtajuuden kulttuuri ominaisuudeltaan ilmiöksi, joka tapahtuu aina jossakin kontekstissa. Tämä määrittää, missä määrin erilaiset johtamiseen liittyvät toiminnot ja ajattelutavat ovat hyviä ja huonoja esimerkiksi suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Johtaja tulkitsee jatkuvasti vallitsevia kulttuurisia piirteitä ja valitsee tiedostaen tai tiedostamatta tietyn toimintatavan organisaatioonsa ja sen toimintaympäristöön. (Kinnunen & Vuori 2005, 197.)

Jokaisessa sosiaalisessa yhteisössä on oma kulttuuri. Se on inhimillisen yhteistoiminnan välttämätön ehto ja edellytys organisaatioelämässä. Konservatiivisesta luonteesta johtuen siitä voi muodostua tehokkaan toiminnan este ja erityisesti organisaation muutosprosesseissa se voi olla voimakkaan muutosvastarinnan lähde. (Kinnunen 1992, 33–34.) Vallitsevien kulttuurien tiedostaminen ja tunnistaminen ovat tärkeitä kaikille organisaation jäsenille, mutta erityisen tärkeää se on organisaation johtajille. (Kinnunen 1992, 33–34; Vuori ym. 2005, 132.)

Grönroosin (2000, 463) mukaan kulttuuria on tärkeä tutkia ja ymmärtää, koska se on mahdollinen kilpailuedun lähde. Yrityskulttuurin hallinta on tärkeää kaikissa yrityksissä, erityisesti palveluyrityksissä. Sisäiset toimenpiteet tai projektit, kuten koulutusohjelmat ja yksittäiset kurssit, eivät johda odotettuihin tuloksiin, elleivät ne sovi yrityksen kulttuuriin. Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan laajaa ja strategiapainotteista projektia.

5.2 Organisaatiokulttuurin muuttuminen

Olemassa olevan kulttuurin tunnistaminen vaatii työtä ja vaivaa. Tulisi luoda yhtenäinen näkemys siitä, minkälaiseen kulttuuriin pyritään. Tämän jälkeen pitäisi miettiä, miten arkipäivän työssä toteutetaan tavoiteltavaa työkulttuuria ja miten arkipäivän työtapojen muutosta ylläpidetään niin pitkään, että uudet tietoisesti harjoitellut toimintatavat muuttuvat samanlaisiksi itsestäänselvyyksiksi kuin aikaisemmat työtavat olivat. Työkulttuurin muutoksen tavoitteena ei ole muuttaa kaikkea mahdollista. Nykyisen kulttuurin tunnistamisen ja tavoitteen hahmottelun kautta huomataan lukuisia asioita, joissa jo nyt toimitaan organisaatiolle ja sen tavoitteille sopivalla tavalla. Tämän rinnalla on tunnistettava asiat, joissa muutos on tarpeen. Toimintojen yhdistäminen ja fuusio on ehkä konkreettisin tilanne, jossa työkuulttuurin käsittely on tarpeen. Yksiköiden tai organisaatioiden yhdistäminen aiheuttaa usein kahden toimintatavan törmäyksen, tai ainakin yhteensovittamisaineita, joiden kohdalla työkuulttuurin eksplisiitti käsittely on hyvä työskentelytapa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16.)

Yrityskulttuureja yhdistettäessä on kolme mallia: kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat. Ensimmäisessä mallissa kulttuurit säilyvät erillisinä, kuten konserneissa, jotka antavat tytäryhtiöidensä säilyttää erilliset identiteettinsä. Toisena yhdistämismahdollisuutena on, että toinen kulttuuri hallitsee toista. Joissakin tapauksissa tämä on selvää, esimerkiksi silloin, kun yritys ostaa toisen. Kolmatta vaihtoehtoa eli kulttuurien sekoittumista pidetään usein toivottavana tuloksena. Käytännössä tämän on usein monimutkaisempaa ja arveluttavampaa. (Scheinin 2001, 22.)

Tulevaisuuden organisaatioissa jatkuva dialogi ja uusien näkökulmien systemaattinen kokeilu auttavat menestymään. Ohjeiden käyttöönotto ei ole helppoa, koska niiden käyttöä vastustavat perinteiset kulttuuriset tottumukset. Organisaatioiden kulttuurissa omaksumtu perinne painottaa tekemistä ja suoritusnopeutta, uudet haasteet taas luovuutta ja ajattelua sekä uusien ajatusten avointa jakamista. Kulttuurinen perinne estää tietojen ja näkökulmien avoimen jakamisen, sillä eteneminen organisaatiohierarkiassa on perustunut tavanomaisesti ahkeruuteen, osaamiseen ja tietoon. Tämä on usein opettanut ihmisiä panttaamaan tietoa ja pysymään hiljaa havainnoistaan, jotka saattaisivat olla erilaisia kuin organisaatioissa korkeassa asemassa olevien näkökulmat. (Juuti 2006, 236.)

Organisaatioiden yhdistämisessä oma identiteetti koetaan helposti uhatuksi ja ryhmän jäsenet ryhtyvät etsimään eroja kulttuureista. Syntyy helposti vastakkainasettelua, joka ilmenee erilaisina jännitteinä koskien toimintatapoja, johtamista, identiteettiä ja työtehtäviä. Myös kiireen ja työpaineiden on todettu lisääntyvän. Yhdistyvässä organisaatiossa joudutaan yhdistelemään ristiriitaisia arvoja, normeja, rooleja ja rakenteita ja konflikteilta ei voida välttyä. (Heino ym. 2005, 141.)

6 ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSTIETOA

6.1 Organisaatioiden yhdistämiselle asetettuja perusteluja

Sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatioita yhdistämällä on tavoiteltu samoja asioita kuin muillakin toimialoilla. Taskinen (2005) on koonnut eri tutkimuksista esimerkkejä yritysorganisaatioiden, yritystyyppisten sairaaloiden sekä julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisen perusteluista. Yritysorganisaatioiden ja sairaalayritysten yhdistämistä perustellaan taloudellisilla tekijöillä, kuten kustannusten alenemisella, tehokkuuden lisäämisellä sekä kilpailukyvyn parantamisella ja näin saavutetuilla hyödyillä. Samat perustelut tai syyt näkyvät suurelta osin myös julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisten tavoitteissa. Palvelujen laadun parantamista korostetaan sekä sairaalayritysten että julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistämisten tavoitteissa. Oletetaan, että uudella yhdistyneellä organisaatiolla saavutetaan enemmän kuin aikaisemmilla erillisillä organisaatioilla. Yhdistämisten hyötyjen, oletetaan toteutuvan yhdistämisestä syntyvän synergian seurauksena. (Taskinen 2005, 33.)

Valpolan (2004, 213) mukaan yritysostojen lisääntymiselle on kaksi päämotiivia eli nopeus ja strategisten pääomien tarve. Nopeudella tarkoitetaan tarvetta päästä nopeasti markkinoille, ansaita tehdyt investoinnit nopeasti takaisin sekä hinnoitella uudet tuotteet ja palvelut ennen kilpailijoita. Tällaista nopeutta ei saavuteta pelkästään oman kehityksen voimin, joten varmemmin haluttuun tulokseen päästään yhteishankkeilla. Strategisia pääomia tarvitaan tuotekehitykseen, brändien kehittämiseen, lisensseihin, jakeluketjun

luomiseen ja erilaisten etujen ja ylivoiman aikaansaamiseen. Nämä vaativat suuria investointeja ja riskien jakamista, jota eri yritysten voimien yhdistämisellä voidaan saavuttaa. Toisinaan yritysostoja tehdään muoti- ja varallisuussyistä. Yrityksellä on varallisuutta ja pelko yritysvaltauksesta lisääntyy. Tällöin yritys lähtee itse liikkeelle ja käyttää varallisuutta yritysostoihin. Valpola puhuu myös muoti-ilmiöstä, jossa yritykset ostavat yrityksiä, kun muutkin tekevät niin.

Organisaatioiden yhdistämisen maailmanlaajuisia ilmiöitä ovat henkilöstön muutoksemukset ja muutosvastarinta, yhdistämisprosessien johtamisessa tiedottaminen, henkilöstön osallistuminen ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistämisistä on kritisoitu ja niihin kohdistettuja odotuksia on pidetty ylimitoitettuihin. (Taskinen 2005, 33- 37.) Yritysostot epäonnistuvat usein, eri tutkimusten mukaan luvut vaihtelevat 50 - 80 %:n välillä. Tulokset ovat pysyneet samalla tasolla noin kolmenvuosikymmenen ajan. Syyksi on sanottu, että yritysostotilanteet ovat muuttuneet koko ajan vaativimmiksi ja yritysostotilanteiden menestyksellistä toteutusta on opittu hitaasti. Tuloksia arvioitaessa on pohdittu myös käytettyjä arviointikriteereitä sekä arvioinnin aikajännettä. (Valpola 2004, 214–215.)

6.2 Organisaatioiden yhdistymistä helpottavat tekijät

Organisaatioiden yhdistämistä voidaan helpottaa luomalla yhdistämisestä molemmille osapuolille mahdollisimman myönteinen tilanne. Avoin ja realistinen tiedottaminen, kaikkien osapuolien kunnioittaminen, työntekijöiden mahdollisuus osallistua yhdistämisprosessiin sekä johdon tuki ovat avainasemassa. Johtaja voi antaa tukea olemalla läsnä muutosprosessissa, luomalla turvallisuuden tunnetta keskustelemalla ihmisten kanssa ja kertomalla muutosprosessin syistä ja mahdollisuuksista. Muutostilanteissa on todettu, että johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, uuteen organisaatioon sitoutumiseen ja uuden identiteetin luomiseen. Ennakkoluuloja voidaan hälventää ja yhteistyötä helpottaa perehtymällä toisen käytäntöihin ja tutustumalla toisiin. (Heino ym. 2005, 141.)

Valpola (2004, 223) listaa seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat fuusion onnistumiseen: 1) strategia, 2) viestintä, 3) implementointi, 4) johto ja johtaminen, 5) arvot ja kulttuuri, 6) johtamisjärjestelmät ja 7) sopimus. Valpola on haastatellut kuuden suomalaisen johtajan

näkemyksiä fuusioiden menestykselliseen läpivientiin ja niiden perusteella koonnut edellä mainitun listan. Lista vastaa pitkälti eri tutkimuksissa toistettuja tekijöitä.

Yritystoissa strategisia syitä pidetään tärkeimpiä, koska näin voidaan puolustaa omaa toimintaa. Viestintä tukee oleellisesti yritysten yhteenmenon onnistumista. Hyvä etukäteen tehty implementointisuunnitelma ja oikea miehitys tuovat nopeutta muutoksen läpivientiin. Muutos vaatii hyviä johtajia ja johtamista. Luottamus ylimpään johtoon on oleellista prosessin läpiviennissä. Yritystoissa on tärkeää tietää kulttuureista, mutta eroja ei tarvitse korostaa. Halu ymmärtää kulttuureita ja arvojen määrittämisellä, tiedostamisella ja ankkuroimisella edesautetaan fuusion onnistumista. Johtamisjärjestelmillä luodaan edellytykset tiedon liikkumiselle ja käytölle. Yrityskauppasopimuksen huolellinen etukäteen selvittäminen tukee onnistumista. Ikäviltä yllätyksiltä vältytään, jos sopimus ja todellinen tilanne vastaavat toisiaan. (Valpola 2004, 222–230.)


6.3 Organisaatioiden yhdistäminen tutkimuskohteena

Organisaatioiden yhdistäminen on tutkittu useilla tieteenaloilla. Taskinen (2005, 37) on tiivistänyt organisaatiotutkimusten kohteet viiteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä kohteena ovat olleet yhdistämille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai yhdistämisen onnistumisen arviointi. Toisessa ryhmässä ovat yhdistämisprosessin toteuttaminen, erityisesti tiedotus ja henkilöstön osallistuminen prosessin eri vaiheisiin sekä niihin liittyen muutoksen johtaminen. Kolmantena ryhmänä ovat kulttuuristen tekijöiden merkitys yhdistämisessä, esimerkiksi vaikutukset, seuraukset ja niitä selittävät tekijät. Neljänten ryhmään Taskinen on luokitellut yhdistämisen vaikutukset organisaatioon ja sen toimintaan. Viidennessä ryhmässä ovat yhdistämisen vaikutukset työntekijöihin ja kuinka he kokevat yhdistämisen.

Yritysorganisaatioiden yhdistämistutkimusten alkuvaiheessa ilmiötä lähestyttiin liiketaloustieteen ja strategisen johtamisen näkökulmista. 1980-luvulla organisaatioiden yhdistämistutkimuksen lähestymistavat ja näkökulmat laajentuivat käsittelemään yhdistettävien organisaatioiden henkilöstön kokemuksia ja reagoimista yhdistämiseen sekä erilaisten kulttuurien kohtaamiseen. Myöhemmin mm. Lohrum (1996), Vaara (1999, 2002) ja Frommer (2001) ovat tutkineet yhdistämisen jälkeisen eheyden saavuttamista ja siihen liittyviä vaikeuksia. Organisaatioiden yhdistämistä on tutkittu myös liiketaloustieteellisessä fuusio- ja yrityskauppautkimuksessa organisatorisesta, kulttuurisesta ja psy-

kologisesta näkökulmasta sekä näiden näkökulmien tarjoamien selitysten turvin. Yhdistämisen ongelmille on etsitty selityksiä, miksi yhdistämisillä ei ole saavutettu niihin kohdistettuja odotuksia. (Taskinen 2005, 37–38.)

Wiili-Peltolan (2000, 129) mukaan lähes 1970-luvulle saakka hallintotieteellistä ja sosiologista sairaalatutkimusta hallitsivat pääasiassa klassiset hallintojuridis-byrokraattisteoreettiset mallit (kuvio 7). Tulkittaessa organisaation toimintaa ja näkyväksi tekemistä on selittäjänä usein pidetty valtaa, tavoitteita, byrokratiaa ja professiota. Inhimillisten resurssien tarjoamat lähtökohdat ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

<u>ORGANISAATION RAKENTEET JA TOIMINNOT</u> hierarkia tehokkuus byrokraatia terveystaloustiede 1960 ja 1990→	<u>PROFESSIOTUTKIMUS</u> sairaala-ammattien professioluonne 1980→	<u>JOHTAMINEN</u> hallinto ja hallinta tulosjohtaminen laatujohtaminen oikeudenmukaisuus johtajuus, esimiestoiminta prosessijohtaminen strateginen johtaminen 1985→
<u>ORGANISAATION ILMAPIIRI- JA TYÖ- TYYTYVÄISYYSTUTKIMUS</u> sitoutuminen työilmasto työn kokeminen työasenteet 1980-1990→		<u>KULTTUURITUTKIMUS</u> organisaatiokulttuurit ammattikulttuurit 1990→
<u>VUOROVAIKUTUS- JA YHTEISTYÖTUTKIMUS</u> moniammatillinen yhteistyö team-työ ammattiryhmä - ammattiryhmä ammattiryhmä – potilas 1980- 1990→	<u>TYÖELÄMÄN TUTKIMUS JA KEHITTÄMINEN</u> <u>(QWL, OD), AMMATTIEN TUTKIMUS</u> työn rikastuttaminen työtehtävien uudelleen organisointi työnkuvat, työn luonne 1970-1980→	<u>TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS</u> stressitutkimus uupuminen, burnout-tutkimus työssä jaksaminen 1980-1990→

QWL (Quality of Working Life)

OD (Organizational Development)

KUVIO 7. Sairaaloihin kohdistunut muutosteemaa käsittelevä tutkimus eri tutkimusintressien mukaan jaoteltuna

(Wiili-Peltola 2005, 22)

Professiotutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen vähittäinen eriytyminen 1960-luvun lopulla hajotti tutkimustraditiota pienempiin, hajanaisiin osiin, joilla ei ollut selkeää yhtenäistä kieltä (kuvio 7). 1980-luvulta lähtien potilaan roolin korostuminen keskitti tutkimusta vuorovaikutusprosesseihin, asiakkuussuhteen haasteisiin ja hoitotieteellisiin tutkimuksiin, jolloin organisaatioon vaikuttavien sosiaalisten tekijöiden laaja-alaisempi tutkimus jäi taka-alalle. 1990-luvulla sairaalatutkimuksessa organisaatioita on tarkasteltu monesta näkökulmasta. Julkisia sairaaloita lähestytään yhä enemmän organisaatioina, joiden toimintaa voidaan soveltaa markkinaperusteista, tehokkuuteen ja tuloksiin tähtääviä toimintamalleja. Sairaaloiden toimintaa tulkitaan yhä enemmän myös kulttuurista kehyksistä. (Wiili-Peltola 2000, 129.)

6.4 Organisaatioiden yhdistymisprosessin tutkimuksia

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (HUS) muodostaminen vuoden 2000 alusta oli suuri rakenteellinen ja toiminnallinen muutos Suomen julkisessa erikoissairaanhoidossa. Tässä yhdistymisprosessissa kolme itsenäistä sairaalaorganisaatioita ja lukuisa määrä niiden erillään toimineita osia sulautettiin vaiheittain yhdeksi uudeksi organisaatioksi. (Kinnunen & Lindström 2005, 13.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin yhdistämistä arvioivaa tutkimusprojektia tehtiin vuodesta 2000 vuoteen 2003 saakka. Hankkeella selvitettiin, miten suuri erikoissairaanhoidon rakenteellinen ja toiminnallinen uudelleenorganisointi onnistui organisaation toimivuuden, johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ja mitkä tekijät selittivät yksilöiden välisiä eroja. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki HUS-yhtymän toimialat ja koko henkilöstö. (Kinnunen & Lindström 2005, 29.)

HUS-kuntayhtymän muodostaminen oli henkilöstölle suuri muutos. Seurantavaiheessa henkilöstö koki omassa työssään ja toimintaympäristössään muutoksia siirtymävaihetta-kin enemmän. Muutostavoitteiden toteutumista henkilöstö arvioi HUS-yhtymän perustamisvaiheessa kriittisesti ja seurantavaiheessa kriittisyys oli lisääntynyt. Myös suhtautuminen HUS-muutokseen kokonaisuudessaan oli aiempaa kielteisempi. Tämän selittäjinä olivat kaikilla henkilöstöryhmillä muutoksen suuruus ja nopeus sekä kehittymismahdollisuuksien vähäisyys. Kielteisen arvioiden taustalla oli erityisesti heikoksi arvioitu muutosprosessin hallinta ja alhainen osallistuvuus. Osalle henkilöstöä muutos oli myönteinen tarjoten uusia haasteita ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Tulosalu- eiden ja – yksiköiden erot olivat huomattavia. Kulttuurien muutoksen tai muuttumisen näkökulmasta kahden vuoden seuranta-aika on lyhyt. Seuranta-aikana ei ollut tapahtunut taustaorganisaatioiltaan erilaisten työntekijöiden kulttuurien sulautumista. Lähentymistä oli kuitenkin tapahtunut, vaikka vanhat kulttuurit jatkoivat edelleen elämäänsä. (Kinnunen & Lindström 2005, 3.)

HUS-organisaation yhdistämisessä muutosjohtamisen käytänteisiin kohdistui kritiikkiä. Organisaatioiden yhdistämisessä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia aiheuttivat voimavarojen jakopäätökset, niitä koskevat menettelytavat sekä henkilöstön kokema eriarvoinen kohtelu. Myös tietojärjestelmämuutoksia arvioitiin kriittisesti. Muutoksen suunnittelun puutteet ja tiukka toteutusaikataulu olivat toistuvasti esillä. Tulokset osoit-

tivat myös tiedon saannin ja tiedotuksen merkittävyyden muutoksissa. Ne hoitajat ja lääkärit, jotka olivat tyytyväisiä viestintään ja kokivat saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta, olivat myös sitoutuneita organisaatioon. (Kinnunen & Lindström 2005, 3.)

Laurila (2009) on tutkinut sisäistä viestintää ja sen vaikutuksia yrityskauppatilanteessa (liite 1). Keskeisimpänä tuloksena tutkimuksessa nousi esimiesviestinnän ja kaiken henkilökohtaisen kasvokkain viestinnän tärkeys yrityskauppatilanteessa. Esimiesten ohella tärkeäksi viestin lähettäjäksi koettiin myös yrityksen ylin johto. Henkilöstö seuraa johdon viestintää ja käyttäytymistä tarkasti. Odotustenvastainen toiminta ja puutteet aiheuttavat epäluottamusta johtoa kohtaan ja muita negatiivisia vaikutuksia, kuten motivaation heikkenemistä.

Laurilan (2009) tutkimuksessa sisäiseen viestintään tyytyväisimmin suhtautuvat kokivat yrityskauppatilanteessa muita enemmän halua sitoutua laajentuneeseen konserniin sekä muita positiivisia tunteita, kuten motivaatiota. Vastaavasti heidän keskuudessaan esiintyy vähemmän epävarmuutta ja pelkoa irtisanomisista. Tutkimuksen mukaan myös kaupan yllätyksellisyys lisää henkilöstön kielteisiä tunteita ja kielteistä suhtautumista sekä vähentää sitoutumishalua ja luottamusta yrityksen johtoon. Hyvä sisäinen viestintä tukee ja nopeuttaa yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, vaikka viestinnän osuutta on vaikea aivan tarkasti arvioida, toteaa Laurila.

Saxén (2002) on selvittänyt Helsingin yliopistollisen keskussairaalan (HUS) kirurgisen toimialan sisäisen viestinnän ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä sairaalaorganisaatioiden fuusiossa (liite 1). Tutkimuksessa todettiin, että HUSin kirurgian toimialan hoitajat ja lääkärit eivät olleet tyytyväisiä sisäisen muutosviestinnän määrään, sisältöön ja avoimuuteen. Vastaajista yli puolet (60 %) koki saaneensa liian vähän tietoa. Muutosviestintä oli suorassa yhteydessä työntekijöiden tietoisuuteen ja ymmärtämiseen fuusion perusteista ja tavoitteista. Sitoutuneiden tärkein tietolähde oli lähijohtajat ja he olivat saaneet muihin vastaajiin verrattuna enemmän tietoa suoraan johdolta ja tiedotustilaisuuksista. Tämä tutkimus vahvisti käsitystä viestinnän ja erityisesti henkilökohtaisen viestinnän merkityksestä organisaatioon sitoutumisessa. Organisaatioon sitoutuneet olivat useammin tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa vastaajista ainoastaan 15 % oli sitoutunut uuteen organisaatioon ja samoin 15 % oli hyvin perillä prosessin vaiheista.

Taskinen (2005) on väitöskirjassaan tunnistanut ja analysoinut kirjallisuudessa esiintyviä organisaatioiden yhdistämisen historiallisia päälinjoja, typologioita ja muita kuvausjärjestelmiä sekä arvioinut niiden soveltuvuutta sosiaali- ja terveystalojen organisaatioihin (liite1). Hän on hankkinut empiirisiin tutkimuksiin tietoja sosiaali- ja terveystalojen organisaatioiden yhdistämisprosessien sellaista tekijöistä, jotka ovat henkilöstölle merkityksellisiä. Taskisen tutkimuksen mukaan organisaatioiden yhdistäminen on monimuotoinen ja moniulotteinen, ilmiönä, käsitteenä ja muutoksen tyyppinä. Taskisen analyysit nostivat oikeudenmukaisuuden ja kulttuurien kohtaamisen kysymykset keskeisiksi yhdistymisen onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Taskisen empiiristen tutkimustulosten mukaan yhdistämisprosessit olivat aiheuttaneet henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Yhdistämisprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa ilmeni puutteita, keskeisempinä tiedotuksen riittämättömyys, pinnallisuus, ajoituksen epätarkoituksenmukaisuus ja heikko jatkuvuus. Seurantatilanteessa tiedotus oli parantunut.

Taskisen (2005) tutkimuksessa tuli esille myös hallitsevan ja alisteisen organisaation vastinparit sekä yhdistettävien organisaatioiden kulttuurien erilaisuus. HUSissa kulttuurien kohtaaminen oli moniulotteisempaa: alisteisemmassa asemassa oleva organisaatio oli joutunut sopeutumaan hallitsevan organisaation kulttuuriin. Siellä oli myös viitteitä kulttuurisesta vastustuksesta ja yhteisen kulttuurin synnystä. Yhdistymisen onnistuneisuutta selittivät menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus sekä yhteisen kulttuurin muotoutumisen käynnistyminen. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niihin sopeutuminen ja uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen ovat Taskisen tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kysymyksiä. Yhdistämisprosessin puutteellisen johtamisen seurauksena ne muuttuvat ongelmiksi.

Muilla aloilla ja muissa maissa tehdyt tutkimukset osoittavat toistuvasti, että organisaatioiden yhdistämisiin liittyy paljon vaikeuksia, esteitä ja ongelmia. Niitä on monin verroin enemmän kuin menestymisiä, varsinkin lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Taskinen nostaisi kehittämishaasteita tutkimukselle ja organisaatioiden yhdistämisen kaltaisten muutosten johtamiselle. Ensimmäiseksi, jakopäätösten teko ja henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu edellyttää johtajilta ja muilta päättäjiltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistyöosaamista sekä kykyä arvioida päätösten seurauksia oikeudenmukaisuuden kannalta. Toiseksi, erilaisten kulttuurien onnistunut kohtaaminen vaatii kulttuurista sensitiivisyyttä ja osaamista. Tällä tarkoitetaan tietoja, taitoja sekä kykyä ymmärtää ja hy-

väksyä erilaisten kulttuurien merkitys ja ottaa ne huomioon. Kolmanneksi, tarvitaan tietotaitoa ja halua yhdistää henkilöstön näkökulmasta oikeudenmukaisuuden vaatimukset ja julkisten sosiaali- ja terveystalojen organisaatioiden sekä niiden ulkopuolisen päätöksentekojärjestelmän piirteet ja vaatimukset organisaatioiden yhdistämisen onnistumisen kannalta optimaalisesti. (Taskinen 2005, 202.)

Kuosmanen (2007) on kuvannut ja vertaillut johtamis- ja työkuulttuurien muutoksia sekä eroja eräillä HUS:n toimialoilla. Tutkimuksessa etsittiin johtamisen oikeudenmukaisuudesta tekijöitä, jotka selittävät muutoksen onnistumisen kokemuksia henkilöstön näkökulmasta (liite 1).

Kuosmasen (2007) tutkimustulosten mukaan kahden vuoden seuranta-aikana kohdeorganisaatioissa ei tapahtunut henkilöstön kulttuurien sulautumista. Johtamis- ja työkuulttuurit koettiin erilaisina eri ammattiryhmien kesken, sekä eri toimialoilla. Vastaajat, jotka kokivat muutoksen onnistuneen huonosti, arvioivat tehokkuutta kuvaavan johtamis- ja työkuulttuurin kuvaavan parhaiten tulosityksikkönsä johtamis- ja työkuulttuuria. Organisaation muutosprosessin alkuvaiheessa todettiin menettelytapojen oikeudenmukaisuus tärkeäksi ja se oli myös yhdistämisen onnistumista selittävä tekijä. Epäoikeudenmukaisuutta kokeneet vastaajat kokivat muutosprosessin onnistuneen huonosti ja arvioivat sen huonontuneen vielä seurantavaiheessakin. Kuosmasen tutkimus vahvisti käsitystä organisaatiokulttuurin ja johtamisen oikeudenmukaisuuden merkityksestä organisaatioiden yhdistämisessä. Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, sillä muutoksen onnistuminen näytti tulosten pohjalta olevan pitkälti myös yksilön oma kokemus. Kuosmasen tutkimus osoitti myös, että organisaatiokulttuuri muodostuu useista erilaisista osakuulttuureista.

Heikkinen & Niiranen (2002) tutkivat yhden terveydenhuolto-organisaation organisaatiarakenteen virallisen muutoksen yhteyttä organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin ja johtamiseen henkilöstön näkökulmasta (liite 1). Organisaation muutos käsitti organisaation henkilöstörakenteen muutoksen, jossa toteutettiin johtoryhmän henkilöstövaihdokset ja valta- ja vastuusuhteiden uudelleen organisointi. Tutkimuksessa selvitettiin oliko vuosien 1999 – 2001 välisenä aikana tapahtunut havaittavaa muutosta organisaatiokulttuurissa, työilmapiirissä ja johtamisessa toteutetun muutoksen jälkeen.

Toteutettu organisaation virallisen rakenteen muutos ja siten myös johtamisen muutos oli koettu tutkimuksen mukaan pääosin myönteiseksi. Myös työilmapiiri oli henkilöstön mielestä parantunut. Muutoksen kokemisessa oli havaittavissa yksikkökohtaisia vaihte-
luja, osa koki sen myönteisenä ja osa kielteisenä. Tutkimuksessa valta- ja vastuusuhteiden uudelleen organisointi aiheutti vielä epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Muu-
toksen hyödyksi koettiin johtoryhmän toiminnan tehostuminen ja toiminta koettiin avoimempaan. Valtaa ja vastuuta oli delegoitu yksikkötasolle, joka koettiin pääosin myönteisenä asiana. Ristiriitojen ja virheiden käsittelykyky ja työn joustavuus koettiin parantuneen. Tyytymättömyyttä koettiin kiristyneestä työtahdistista ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä. Kehittämistä toivottiin henkilöstön koulutukseen, suunnitelmallisuuteen, asiakaskeskeisyyteen ja palautteen saamiseen työstä. (Heikkinen & Niiranen 2002.)

7 AINEISTOT JA MENETELMÄT

7.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja metodologisten ratkaisujen perustelut

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumen-
toida (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Laadullisessa tutkimuksessa ihmislähtöisyys on tärkeässä osassa kahdella tavalla, tutkimuksen tekijästä itsestään ja toisaalta tutkimukseen osallistuvien ihmisten asemasta tiedon luomisessa. Tutkimuksen keskeisenä ominaispiirteenä on induktiivinen päättely eli havaintoja teko yksittäisistä tapahtumista, jotka yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 164; Kylmä & Juvakka 2007, 20–23.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, joten arvolähtökohdista ei voi sanoutua irti. Tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa ja aineiston rajat voivat laajeta tai supistua tutkimuksen edetessä. (Uusitalo 1999, 82.)

Aikaisemmissa organisaatioiden yhdistämisprosessien tutkimuksissa on käytetty paljon kvantitatiivista tutkimusta. Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimus, koska organisaatioyhdistymisissä työntekijöille merkityksellisten kokemusten kuvaamiseen laadullinen tutkimus oli luonteva lähestymistapa.

7.2 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen tiedonantajat

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilasiin dokumentteihin perustuva tieto. Eskolan (1975) määritelmän mukaan kyselyssä tiedonantaja vastaa itse heille annettuihin kysymyksiin joko kotona tai valvotussa ryhmätilanteessa. Haastattelu tarkoittaa henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–73.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelua ja tutkimukseen osallistuvien kirjoittamia esseevastauksia. Kolme tutkimukseen osallistuvaa haastateltiin, ja neljä osallistujaa vastasi kirjallisesti. Yhteensä tutkimukseen osallistui seitsemän hoitajaa. Kaikille estettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelut nauhoitettiin. Tutkimuksen tiedonantajista osa halusi osallistua tutkimukseen niin, että he voivat vastata etukäteen annettuihin kysymyksiin kirjallisesti ja osa halusi osallistua tutkimukseen, niin että he voivat vastata etukäteen annettuihin kysymyksiin suullisesti. Tuomi & Sarajärven (2009, 73) mukaan näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä. Tässä tutkimuksessa haastatteluja ja kirjallisia vastauksia analysoitiin yhtenä ryhmänä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään mahdollisimman avoimesti. Haastattelussa ei yleensä tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan siinä käytetään väljiä kysymyksiä. Aineistonkeruun kannalta on tärkeää, että myös tutkimukseen osallistuvat määrittävät tutkimuksen etenemistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 64.)

Tähän tutkimukseen valittiin väljä teemahaastattelun muoto, koska ei haluttu sitoa vastauksia valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haluttiin, että haastateltavat kuvaavat teemaa omin sanoin. Teemahaastattelun valintaa perustella myös sillä, että se soveltuu prosessiluonteisten tai muiden vastaavien ilmiöiden tutkimiseen, joissa voidaan edetä teemoittamalla aihepiiri erilaisiin alueisiin. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Kylmä & Juvakka 2007, 78–80.)

Teemahaastattelussa oletetaan, että kakkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä. Teemahaastattelun etuna on, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelu huomioi, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä ja että, merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tutkimukseen osallistuvien valinta tehtiin tarkoituksenmukaisuuden perusteella (Kylmä & Juvakka 2007, 26). Tutkimuksen tiedonantajat työskentelevät ison valtakunnallisen yrityksen yhden toimipisteen eri osastoilla. Kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat terveydenhuollon hoitohenkilökuntaan kuuluvia, ja he ovat tulleet kyseisen organisaation palvelukseen erilaisten yrityskauppojen kautta vanhoina työntekijöinä. Näistä yrityskaupoista oli kulunut useampi vuosi. Tutkimuksen tiedonantajat olivat siirtyneet viidestä erikokoisesta yrityksestä yhdistyneeseen organisaatioon.

Tuomi ja Sarajärven mukaan (2009, 85) laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän tutkimuksen kaikki tiedonantajat olivat kokeneet erilaisia organisaatioyhdistymisiä ja näin heillä oli omakohtaista kokemuksia organisaatioyhdistymisistä. Tässä tutkimuksessa ei kuvata minkä yrityksen työntekijöitä on käytetty tutkimuksen tiedonantajina. Osallistuvien tarkempia ammattinimikkeitä ei myöskään kuvata. Näin voidaan varmistaa, että tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksesta.

Laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrä on yleensä vähäinen. Tutkimus kohdentuu ensisijaisesti ilmiön laatuun eikä niinkään sen määrään. Tutkimuksen tekijällä on aktiivinen rooli tutkimuksessa, sekä tutkimuksen tekijä että tutkimukseen osallistuja

vaikuttavat toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto on kontekstisidonnaista. Tuotettu tieto on sidoksissa osallistujien elämäntilanteisiin, aikaan ja paikkaan. Laadullisissa tutkimuksissa hyväksytään, että todellisuus voi näyttäytyä eri ihmisille erilaisena ja todellisuuksia voi olla useita. (Kylmä & Juvakka 2007, 27–28.)

Tutkimuksen tiedonantajilta kysyttiin 1) miten työntekijänä olet kokenut kahden erilaisen organisaation yhdistymisen? ja 2) miten työntekijänä näet yhdistyneen organisaation tulevaisuuden?

Tässä tutkimuksessa annettiin kaksi kysymystä, joista toisessa kysymyksessä oli yksi teema. Tällä pyrittiin saamaan tietoa siitä, mitä ajatuksia kysymykset herättivät työntekijöissä ja saada vastaajan kannalta merkityksellisistä tietoa asioista.

7.3 Teemahaastattelujen ja kyselyjen toteuttaminen

Opinnäytetyön tekijä kysyi tutkimukseen osallistuvilta henkilökohtaisesti halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvat olivat kaikki terveydenhuollon hoitohenkilökuntaan kuuluvia, eri ammattinimikkeillä olevia, suuren valtakunnallisen yksityisen lääkäriaseman työntekijöitä. Kaikki tutkimukseen osallistuvat saivat etukäteen kirjallisesti tutkimuskysymykset, tutkimukseen osallistumispyynnön (liite 2) ja suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta (liite 3).

Haastattelut tehtiin rauhallisessa erillisessä huoneessa. Tutkimukseen varattiin aikaa noin 30 min. Haastattelun aluksi käytiin vielä läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä liitteessä kolme mainitut asiat. Haastattelut sujuivat hyvin ja rauhallisessa ympäristössä.

Tutkimukseen kirjallisesti osallistuvat saivat kirjallisesti tutkimuskysymykset, tutkimukseen osallistumispyynnön (liite 2) ja suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta (liite 3). Heille korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. He palauttivat vastaukset tutkimuksen tekijälle henkilökohtaisesti etukäteen saamassaan kirjekuoressa.

7.4 Tutkimusaineiston analyysi

Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvata analyysin kohteena olevaa tekstiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 112; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21.) Laadullisen analyysin perusperiaate on Alasuutarin (1999, 191) mukaan havaintojen absoluuttisuus: yksittäisten havaintojen pohjalta tulee muotoilla sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Miles & Huberman (1994, 10–11) jakavat aineistolähtöisen laadullisen analyysin kolmeen tasoon 1) aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, 2) aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja 3) aineiston abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Latvalan & Vanhanen-Nuutisen (2003, 24) mukaan sisältöanalyysi-prosessin etenemisessä voidaan erotella analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Sisällönanalyysi-prosessissa induktiivisesta päättelystä siirrytään konkreettisesta aineistosta sen käsitteelliseen kuvaukseen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusaineiston analyysin lähestymistapana induktiivista päättelyä ja aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmasta analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.)

Laadullinen analyysi koostuu *havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta*. Havaintojen pelkistämisen ensimmäisessä osassa aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällöin huomioidaan vain se, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Aineisto pelkistyy erillisiksi ”*raakahavainnoiksi*”. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrä havaintoja *yhdistelemällä*. Etsitään havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaisemisessa tuotettujen johtolankojen ja

käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään *merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä*. (Alasuutari 1999, 39–44.)

Aineistoa pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmauksia, joista käytetään käsitettä ”aineiston pelkistäminen”. Pelkistämässä voidaan käyttää apuna erivärisillä kynillä alleviivaamista. Tutkimustehtävä ohjaa pelkistämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.)

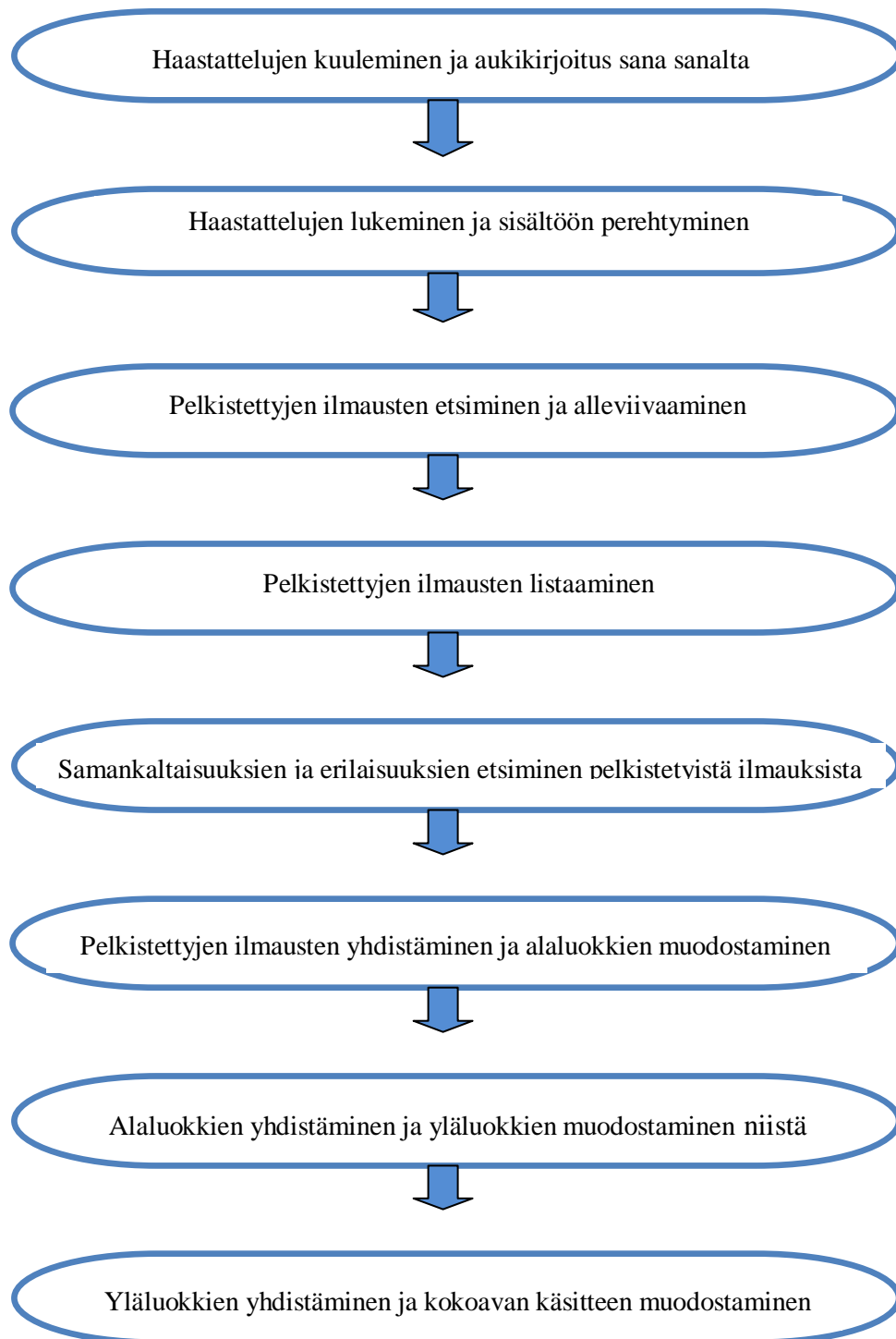
Ennen analyysin aloittamista määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Tutkimustehtävä tai aineiston laatu ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.)

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatuista alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaksi luokaksi ja annetaan sille sen sisältöä kuvaava nimi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 28; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Luokitteluyksikkönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Ryhmittelyllä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tällöin yhdistellään luokitusta niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi eteni induktiivisesti pohjautuen Tuomi ja Sarajärven (2009,109) aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen malliin (kuvio 7). Ensimmäiseksi luettiin kirjalliset vastaukset. Seuraavaksi nauhoitetut haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin sana sanalta. Tässä vaiheessa aineistosta hahmottui alustava kuva. Aineiston analyysissä käytettiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa apuna. Haastateltavien tekstit kirjoitettiin eri väreillä, jotta pystyttiin helposti palamaan alkuperäiseen aineistoon. Värikoodausta käytettiin analyysin kaikissa vaiheissa. Kirjalliset vastaukset ja aukikirjoitetut haastattelut luettiin useaan kertaan ja perehdyttiin niiden sisältöön tarkemmin. Analyysiä ohjasivat tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus ja teoreettiseen osaan pohjautuva teemahaastattelun runko. Analyysiyksikkö muodostui sanasta tai lauseesta.

Pelkistettyjä ilmaisuja etsittiin alleviivaamalla niitä tekstistä. Tämän jälkeen listattiin pelkistetyt ilmaisut. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista oli seuraava tehtävä. Myös tässä vaiheessa värikoodit auttoivat hahmottamaan eri vastaajien suhdetta aineistoon.

Seuraavaksi yhdistettiin pelkistettyjä ilmauksia ja muodostettiin alaluokkia. Alaluokat yhdistettiin ja muodostettiin yläluokat. Viimeisenä oli vuorossa yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen.



KUVIO 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen
(Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109)

8 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa aineiston toiseksi kokoavaksi käsitteeksi muodostui *organisaatioyhdistymisissä vaikuttavat tekijät*. Yläluokka koostui neljästä alaluokasta, jotka olivat 1) organisaatiokuva, 2) viestintä, 3) yhteinen työskentelykulttuuri ja 4) henkilöstöstrategia. Toiseksi kokoavaksi käsitteeksi tuli *organisaation tulevaisuudenkuva*. Tässä yläluokka koostui kahdesta alaluokasta 1) tulevaisuuden mahdollisuudet ja 2) tulevaisuuden haasteet.

YLÄLUOKAT JA NIIHIN SISÄLTYVÄT ALALUOKAT	KOKOAVA KÄSITE
MUUTOSKOKEMUKSET Organisaatiokuva Viestintä Yhteinen työskentelykulttuuri Henkilöstöstrategia	ORGANISAATIOYHDISTYMISSÄ VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
MUUTOKSET TULEVAISUUDESSA Tulevaisuuden mahdollisuudet Tulevaisuuden uhkakuvat	ORGANISAATION TULEVAISUUDENKUVA

KUVIO 9. Yläkategorioiden ja yhdistävien kategorioiden muodostuminen

Tutkimustulokset kuvataan tutkimustehtävittäin (Kylmä & Juvakka 2007, 167).

8.1 Organisaatioyhdistymisessä vaikuttavat tekijät

8.1.1 Organisaatiokuva

Tutkimukseen osallistuneet terveystaloyrityksen hoitohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät kuvasivat nykyistä organisaatiota sanoilla iso, suuri, nuori, kasvava, valtakunnallinen. Hoitajien kuvauksissa isossa organisaatiossa on voimaa ja parempi näkyvyys. Vaikka yhdistyminen aiheutti monia haasteita, nähtiin yhdistymisen tuovan myös hyötyä. Pienten yritysten elinmahdollisuuksia isojen valtakunnallisten yritysten joukossa epäiltiin ja työpaikkojen säilyminen pienissä organisaatioissa arvelutti. Ison organisaation todettiin pystyvän tarjoamaan paremmat työkalut ja laajemmat työnkuvat. Työyhteisön laajeneminen ja uusien työkavereiden saaminen nähtiin hyvänä asiana. Kahden hoitajan kommentit:

”Yhdistymine on tuonut hyvää ja tiettenkin, että isossa talossa on isot ongelmat ja pienessä talossa pienet ongelmat, eri ongelmat, mutta pääsääntöisesti en oo vastaan yhdistymistä..

”..olen kuitenkin kaikesta huolimatta ollut tyytyväinen työpaikkaani..”

Toisaalta ison organisaation byrokratian todettiin lisääntyvän ja vaatimusten nousevan. Todettiin, että isossa organisaatiossa on erilaiset ongelmat kuin pienessä organisaatiossa. Yksi hoitaja kuvasi organisaatiota laivana, jonka suuntaa ei hetkessä muuteta. Kauniita sanoja ja lupauksia annetaan, mutta ne eivät näy käytännössä, sanoi eräs hoitaja.

Isossa valtakunnallisessa organisaatiossa tuottavuutta seurattiin eri tavalla kuin aikaisemmin. **Organisaation tuottavuusnäkökulma** nostettiin esille kolmen vastaajan kuvauksissa. He kuvasivat, että pyrkimyksenä oli mahdollisimman tehokas ja tuottava toiminta. Tuloksen tekeminen nähtiin uutena piirteenä. Ennen tehtiin kaikkea työtä, nyt tehdään tuottavaa työtä. Yksi hoitaja kuvasi yrityksen toimintaa näin:

”On tämä tuloksen tekeminen, elikkä ennen tehtiin työtä mitä oli, ja oltiin tyytyväisiä ja tehtiin piiperrettiin sitä sun tätä, mutta nythän meidän pitää katsoa tulosta, ja jos et tee sitä tulosta voi olla huonotkin seuraukset..”

Neljän vastaajan kuvauksissa tuottavuutta tai tulosseurainta ei käsitelty lainkaan.

Isojen organisaatioiden yhdistyessä koettiin, että ostaja jyrää ja sanelee uudet **toimintatavat** ja ostetun on se hyväksyttävä. Toisaalta myös pienemmissä yhdistymisissä koettiin samoin. Yksi hoitaja kuvasi tilannetta näin:

”Alku oli sillä tavalla hankalaa. Mutta ehkä se oli sitten se, että me jotka tultiin tähän, niin me joustettiin, näinhän se meni. Että me sitten sulauduttiin siihen täällä olemassa olleeseen tapaan toimia.”

Organisaation johtoa kuvattiin vastauksissa eri tavoin ja ”johto” sanaa käytettiin yleisluontoisesti. Viisi vastaajaa otti johdon tai esimiestyön jollain tavalla esille. Kahdessa vastauksessa johtoa tai esimiestyötä ei mainittu missään muodossa. Yksi hoitaja otti esille useat johtajavaihdokset konsernin johdossa ja muuttuneet johtamisjärjestelmät. Hän mietti myös alueen johdon suurta työmäärää. Työn jakamisella asiaa voitaisiin helpottaa ja totesi, että sitä on varmaan jo osin tehtykin. Yhdessä vastauksessa koettiin, että konsernin johto ei tunne maakunnan työoloja riittävän hyvin. Hän koki, että päätökset tehdään Helsingissä ja maakunnissa on vain vähän päätäntävaltaa. Samoin johtajien lukumäärän koettiin lisääntyvän.

Paikallinen johtaja nostettiin esille kahden hoitajan kommentteissa. Molemmissa todettiin, että konkreettisesti paikalla oleva johtaja oli hyvä asia. Paikallisen johtajan käymät kehityskeskustelut, joissa käytiin läpi työtehtävien suunnittelu ja tavoitteet, koettiin yhden hoitajan taholta hyväksi. Yksi hoitaja oli kokenut, että organisaatioiden yhdistyessä uutena muutoksena tuli esimiestyön tiivistäminen/vähentäminen. Hän jäi miettimään, oliko se huono vai hyvä asia?

Yhdistymisen myötä tuli uusia **haasteita**. Yrityskauppojen jatkuessa tulivat myös YT-neuvottelut ja niiden tuoma epävarmuus. Toimintaa keskitettiin ja toimipisteitä lopetettiin ja nämä aiheuttivat myös pelkoa henkilöstövähennyksistä. Toisaalta yksi hoitaja totesi, että konserniin lisätään henkilökuntaa, mutta suorittavasta portaasta vähennetään. Henkilökuntaa siirrettiin ja kierrätettiin eri yksiköissä tarpeen mukaan. Erään hoitajan kuvaus tilanteesta:

”Mutta tietysti vähän negatiivistakin täs kaikkes on, koska, jos toimipaikkoja yhdistetään, siel on aina päällekkäisiä toimintoja ja toimijoita, ja se sitten johtaa siihen, että ruvetaan miettimään väen vähentämistä ja se sitten tuo vähän epävarmuutta, ennen kuin kaikki asiat saadaan kohdalleen.”

Alueellinen epätasa-arvo nostettiin yhden hoitajan kommenteissa esiin. Hän totesi näin:

”Alueellinen epätasa-arvo vaikuttaa myös työssä viihtymiseen. Isot kaupungit ovat saaneet isot toimivat tilat, kun me toimitaan pienissä tiloissa.”

8.1.2 Viestintä

Yhdistymisvaiheessa informaation vähäisyys tai puute lisäsi epävarmuutta. Työntekijät kokivat, että isossa yrityksessä **tiedonsaannissa** ja – **kulussa** oli ongelmia. Pienemmissä yrityksissä oli totuttu kasvokkain viestintään ja asioiden nopeaan hoitumiseen. Isossa organisaatiossa esitettyihin kysymyksiin ei läheskään aina ollut vastauksia. Sisäisen tiedonkulun todettiin huonontuneen. Koettiin, että ohjeistuksista ei saatu riittävän hyvin tietoa. Tieto ei tavoittanut niitä ihmisiä, joita asia koski. Tieto muuttuneista ohjeista koettiin tulevan sattumalta. Koettiin, että tieto esimiehiltä päin ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Yhtenä syynä tiedonkulun ongelmiin nimettiin johdon kiireisyys. Yksi hoitaja kertoi haastattelussa asiasta näin ja painotti sanaa **puute**:

”Monestikin näissä yhdistymisvaiheissa, niin joskus se informaation vähäisyys tai puute on lisännyt sitä epävarmuutta, siinä on ollut puutteita. Se on myöskin sitten lisännyt sitä epävarmuutta, ja sitä semmoista vähän väärinkäsityksiäkin..”

Yhdessä vastauksessa todettiin, että sisäisestä tiedonkulun parantamisesta keskustellaan jatkuvasti, mutta ongelmat jatkuvat. Kaksi vastaajaa totesi, että intranet on hyvä tiedonlähde ja sitä kautta myös avoimuus on lisääntynyt.

Kahdessa vastauksessa kiinnitettiin huomiota organisaation viestintään ulospäin ja se nähtiin hyvänä. Todettiin, että organisaatio on näkyvästi esillä esimerkiksi tv ja radio-mainonnan kautta. Kommentti asiasta:

”Meillä on hirmu hienot mainokset ja viestintä tonne ulospäin maailmaa..”

Suuremmalla organisaatiolla todettiin olevan parempi näkyvyys ja tätä kautta sen uskottiin vaikuttavan myös niin, että työpaikoista tulee haluttuja ja näkyvyys tuo lisää asiakkaita. Tutkimukseen osallistuneista viiden hoitajan vastauksista viestintä nousi selvästi esiin ja kahden hoitajan vastauksissa viestintään ei viitattu lainkaan.

8.1.3 Yhteinen työskentelykulttuuri

Uudet **muutokset** vaikuttivat monella tavalla arkipäivän työskentelyyn. Yrityskauppojen jälkeen erilaiset **kulttuurit** kohtasivat ja aiheuttivat ristiriitaa. Omista tavoista oli vaikea luopua ja toisten ajatukset koettiin uhkana. Koettiin henkilöstön jakautumista. Oli omat ja toisten tavat tehdä työtä ja niiden yhdistäminen tuotti aluksi vaikeuksia. Yhteisen työskentelykulttuurin löytymiseen todettiin kuluvan paljon aikaa. Yksi hoitaja kuvasi tilanne seuraavasti:

”Kulttuuri on ollut se vieläkin tärkeämpi tekijä, se aiheuttaa sellaisia törmäyksiä, ainakin aluksi, meidän väki ja teidän väki, ennen kuin se saadaan hiottua yhteen, se vie aikaa.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat uusia yhteisiä toimintatapoja. He nostivat esille erilaisia asioita, joiden he kokivat vaikuttaneen yhteisen työskentelykulttuurin löytymiseen.

Työvuorosuunnittelu / työaikajärjestelyt nousivat esiin. Koettiin, että ne olivat muuttuneet järjestelmällisemmäksi ja yhdenmukaisemmaksi. Kaksi hoitajaa kuvasi asiaa seuraavalla tavalla:

”työvuorosuunnittelu on yhtenäistynyt ja olen ymmärtänyt, että se toimii aika hyvin”

”Työaikajärjestelyt on muuttunut, niissäkin on semmoinen yhdenmukaisuus ja joku johdannollisuus, järkipärisyys ja lakiin perustuen nyt mennään, se on tervetullut.”

Yhdistymisvaiheessa eri organisaatioissa oli ollut erilaisia tapoja jakaa työtä. Yhdessä aikaisemmissa yrityksissä työt oli tehty urakaluontoisesti pitkää päivää tehden ja saatu sitten yksi vapaapäivä. Yhdistymisen myötä tästä luovuttiin ja siirryttiin yhtenäisiin työaikajärjestelyihin. Tämä koettiin aluksi hankalana asiana ja uuteen työkuulttuuriin siirtyminen oli vaikeaa.

Yhdistyneessä organisaatiossa käytiin läpi työtehtäviä ja tavoitteita. Jotkut työntekijät vaihtoivat toimipistettä tarveharkinnan mukaan. Suurempi henkilöstö mahdollisti työtehtävien kierron ja tätä kautta työ muuttui vaihtelevammaksi. Toisaalta yksi hoitaja totesi, että isossa yhtiössä myös vaatimukset nousevat. Kahdessa vastauksessa työvuorosuunnittelua, työaikajärjestelyjä ei nostettu esiin lainkaan.

Yhteiset ohjeet ja ohjeistukset nousivat esiin tutkimukseen osallistuvien kommenteissa. Todettiin, että iso organisaatio tarvitsee selkeät yhteiset ohjeet ja ohjeistukset. Selkeiden ohjeiden todettiin helpottavan yhteisen työkuulttuurin löytymistä. Konsernitasolta tukevat ohjeet koettiin hyvänä ja näin myös oma työmäärä väheni, koska joku oli jo valmiiksi miettinyt asiat. Koettiin, että isossa organisaatiossa on uudet erilaiset toimintamallit ja parhaiten toimivat otetaan käyttöön. Toimivia käytäntöjä otettiin laajemmin käyttöön. Intranet koettiin hyvänä, koska ohjeet saatiin sieltä. Yksi hoitaja kuvasi asiaa näin:

”ja sitten on intra, ohjeet ja ohjeistukset sieltä.. ja näähän on parantunut tämmösen isomman organisaation myötä”

Kritiikkiä esitettiin siitä, että ohjeet muuttuvat usein, uusista käytännöistä tulee vain tiedote ja tieto muuttuneista ohjeista ei tavoita kaikkia. Selkeitä toimintaohjeita kaivattiin.

Yhdessä vastauksessa ei kuvattu yhteisiä ohjeistuksia tai ohjeita.

Ajanvaraus nostettiin esille kolmen vastaajan myötä. Ajanvarauksen kehittämiseen oli heidän mielestä panostettu ja sen todettiin toimivan hyvin. Yksi hoitaja koki ajanvarauksen helpottavan työntekoa ja kuvasi asiaa näin:

”ja nyt on ajanvaraus ja sekin on uutta, organisaation myötä tullut ja yhdistymisen myötä ja mikä on hyvä, enemmän kuin hyvä, helpottaa ihmisen työntekoa, siis ...hoitajan työntekoa...”

Laatuasiat nousivat esiin neljän vastaajan kohdalla. Yhdessä vastauksessa todettiin, että kyllä isossa yrityksessä on hyviäkin puolia ja esimerkkinä mainittiin sen työyksikön laaduntarkkailuohjelma ja sen toimivuus. Kolme hoitajaa pohti laatuasioita ja he totesivat, että paljon on vielä tehtävää, että asiat saadaan kuntoon. Laatuasia nousi esiin myös siten, että yksi hoitaja pohti sitä, kuka valvoo, että tehdäänkö laadukasta työtä kaiken kiireen keskellä ja tuloksenteon keskellä.

Tietojärjestelmät yhdistettiin organisaatioiden yhdistyessä. Kolme hoitajaa mainitsi asian, mutta niihin ei menty sen syvällisemmin. Mainittiin vain, että tietojärjestelmät ovat muuttuneet ja ilman tietotekniikkaa ei tultaisi toimeen.

Yhteiset palaverit olivat kahden hoitajan mielestä hyviä keinoja millä toimintaa saadaan yhdistettyä. Palavereissa voitiin tutustua toisen organisaation toimintatapoihin, kuulumisiin ja työntekijöihin. Yksi hoitaja kuvasi yhteisten palaverien hyötyä näin:

”Yhdistymisen jälkeen alkoivat yhteiset alakohtaiset kuukausipalaverit, joissa tutustuttiin toisen organisaation toimintapahoihin, kuulumisiin ja työntekijöihin. Näissä yritettiin luoda pohjaa yhtenäiselle ja toimivalle tulevaisuudelle.”

8.1.4 Henkilöstöstrategia

Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat kokeneet organisaatioyhdistymiset haasteellisina, riippumatta siitä minkä kokoisesta yrityksestä he olivat siirtyneet uuteen organisaatioon. Toiseen organisaation siirtyminen oli tuntunut vaikealta ja alkuaika koettiin hankalana. Yhdistymisissä työntekijöiltä on vaadittu joustavuutta ja sopeutumista. Siirtävävaiheessa kaiken koettiin muuttuvan ja ajoittain kaikki tuntui sekavalta. Yksi hoitaja kuvasi tilannetta näin:

”Erittäin haastavana, ylimääräistä työtä paljonkin teettävänä, työntekijältä on vaadittu joustavuutta, sopeutuvuutta. Välillä kaikki on ollut hyvinkin sekavaa ja ohjeet ovat muuttuneet hyvinkin pian.”

Joissakin tapauksissa myyntiuutinen oli tullut yllätyksenä ja uutisen oli otettu vastaan tyrmistyneenä. Siirtymisen helppouteen tai vaikeuteen vaikutti edellisen työpaikan sopeutus. Joissakin pienemmissä yrityskaupoissa siirtyi vain muutama työntekijä ja toisaalta suurissa yrityskaupoissa siirtyi useita työntekijöitä samanaikaisesti. Joissakin tapauksissa siirtyminen koettiin aluksi vaikeana, vaikka toisaalta se koettiin ainoana vaihtoehtona. Yhden hoitajan kuvaus:

”Siirtyminen isoon valtakunnalliseen yritykseen tuntui aluksi vaikealta, vaikka tiesi, että muuta mahdollisuutta ei ollut, pieni yritys ei olisi pysynyt hengissä.”

Organisaation yhdistymisissä hoitajat nostivat esille myös **henkilöstön vaikutusmahdollisuudet**. Yhdistyneessä organisaatiossa neljä hoitajaa koki, että yksittäisen hoitajan vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset tai niitä ei ole. Työntekijä ei päässyt vaikuttamaan toimintojen kehittämiseen. Työntekijää ei kuultu matkan varrella. Kahden hoitajan kuvaus:

”Jos työntekijää olisi kuunneltu (kuultaisiin yhä) olisi hommat saatu helpommin/yksinkertaisemmin ratkaistuksi.”

”Uusista käytännöistä ei keskustella henkilökunnan kanssa, eikä kysyä henkilökunnan mielipidettä. Uusista käytännöistä tulee vain tiedote, että näin tehdään.”

Yksittäisen hoitajan vaikutusmahdollisuudet koettiin vähäisiksi varsinkin, kun kyseessä oli tuottavuusnäkökulma. Toisaalta vaikutusmahdollisuuksien puute vähensi työmäärää, koska ei tarvinnut itse miettiä, miten asiat tehtiin, vaan ohjeet tulivat muualta.

Yksi hoitaja koki, että on voinut vaikuttaa omaan työhönsä. Kaksi hoitaja ei käsitellyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia.

Erilaisten organisaatioiden yhdistyessä henkilöstömäärät kasvoivat. Uudet **työkaverit** nostettiin esille kolmen hoitajan kommentteissa ja he kokivat sen hyvänä asiana. Lisäännytynyt henkilökunta antoi myös helpommin mahdollisuuden työnkiertoon. Hyvät suhteet kollegoihin ja muihin työntekijöihin nähtiin työssäviihtymisen yhtenä osana. Suurempi henkilökunta auttoi myös vastuunjaossa, kaikkea ei tarvinnut tehdä itse. Yhden yhdistymisen myötä henkilökuntaa irtisanoutui. Näin työyhteisöstä poistui suuri määrä osaamista. Myös asiakkaat kyselivät muuttuneista tilanteista ja aina heidän kysymyksiin ei ollut valmiita vastauksia. Yksi hoitaja kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Lähtijöiden mukana työyhteisöstä on poistunut paljon osaamista ja toisaalta jäljelle jääneet ovat joutuneet vastaamaan entistä suurempiin ja uusiin asiakastarpeisiin ja sopeutumaan kokoajan muuttuvaan tilanteeseen. Työntekijänä joutui myös selittämään asiakkaille missä mennään, mikä muuttuu ja mitä muutokset tarkoittavat heille.”

Toimipaikkojen yhdistämisen todettiin lisäävän pelkoa henkilöstövähennyksistä. Samoin YT-neuvotteluiden todettiin tuovan epävarmuutta ja huonontavan yhteishenkeä yleisellä tasolla.

Toisaalta neljän hoitajan vastauksissa käsiteltiin **työpaikan säilymistä**. Oman työpaikan säilymisen puolesta ei pelätty ja työpaikan uskottiin säilyvän yhdistyneessä isommassa organisaatiossa. Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei tuonut esiin oman työpaikan menettämisen pelkoa. Enemminkin uskottiin, että pienemmissä yrityksissä työpaikat olisi voinut menettää. Kahden hoitajan näkökulma työpaikan säilymisestä:

”..en osannut juuri surra tai pelätä tulevaa, ...en myöskään pelännyt työsuhteen puolesta...”

*”Vaikka nykyinen omistaja myisi yrityksen, ei ole pelkoja yleensä eikä pelkoa työpäi-
kanmenetyksestä..”*

8.2 Organisaation tulevaisuuden kuva

Tämän tutkimuksen toiseksi kokoavaksi käsitteeksi muodostui organisaation tulevaisuuden kuva. Tässä alaluokiksi muodostui 1) tulevaisuuden mahdollisuudet ja 2) tulevaisuuden haasteet.

8.2.1 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Organisaatio tulevaisuuden mahdollisuudet nähtiin pääosin hyvinä. Tutkimukseen osallistuneet näkivät yhdistyneen organisaation tulevaisuuden pääasiassa hyvänä. Yhden vastaajan kuvaus oli toivomusmuodossa. Ainostaan yksi vastaaja näki tulevaisuuden ailahteavaisena ja tuulisena. Kolmen yrityksen tulevaisuuteen uskovan hoitajan kuvaukset:

”Tällä hetkellä näen organisaation tulevaisuuden pääasiassa valoisana.”

”Tulevaisuus on hyvä, mutta se vaatii aikaa.”

”Uskon, että organisaatiolla on tulevaisuutta, isossa yrityksessä on voimaa.”

Yrityksostojen uskottiin jatkuvan ja yritys nähtiin kasvavana yrityksenä, vaikka rajan uskottiin tulevan jossain vaiheessa vastaan. Isojen yritysten uskottiin syövän pienet yritykset. Yrityksostojen jatkumista eräs hoitaja kuvasi näin:

*”Tää on kasvava yritys, tähän yhdistyy koko ajan uusia pienempiä organisaatioita, ja on yhdistynyt sen jälkeen, kun minä olen tähän tullut.. ja varmasti tulee jatkossakin ta-
pahtumaan kyllä, mutta rajansa on kyllä kaikella.”*

8.2.2 Tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuus nähtiin pääasiassa hyvänä, mutta todettiin, että paljon on haasteita edessä. Toimintojen yhdistämisen nähtiin vievän aikaa ja käymisvaiheen todettiin olevan pitkä. Yhtenä haasteena nähtiin, miten organisaation toiminnat saadaan yhdistettyä niin, etteivät asiakkaat vaihda muutosten keskellä palveluntuottajaa? Myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen todettiin olevan asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, jotta saadaan ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta jatkossa.

Organisaatioiden yhdistyminen nähtiin haasteellisena ja haasteiden uskottiin jatkuvan. Paljon oli matkan varrella tapahtunut ja monet asiat muuttuneet. Yksi hoitaja kuvasi tilannetta näin:

”Kun on kaksi erilaista tapaa toimia, kun yhdistyy tai kun pyritään yhdistämään, se herättää luonnollisesti sen muutosvastarinnan molemmin puolin, sehän on selvä, se kuuluu asiaan. Se vaan menee näin, et kyllähän se on silleen haasteellista, mutta tota siinähan se sitten punnitaan se ammatillisuus ja ammattitaito, kuinka siitä selvittää sellaisissa tilanteissa, koska ainahan niitä muutoksia tulee”

9 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

9.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksen oli kuvata organisaatioyhdistymisen vaikutuksia organisaation toimintaympäristöön. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisilla tekijöillä on vaikutusta työntekijän muutoskokemuksiin organisaatioyhdistymisissä ja millaisena organisaation tulevaisuus näyttäätyy työntekijän näkökulmasta. Tutkimusaineisto saatiin teemahaastattelemalla kolmea terveydenhuollon hoitajaa ja neljän hoitajan kirjallisilla kuvauksilla. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

9.1.1 Organisaatioyhdistymisissä vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksessa organisaatioyhdistymiset kuvattiin haastavina, mutta toisaalta nähtiin yhdistymisen tuovan myös positiivisia asioita. Tutkimusten mukaan organisaatioi-

den yhdistymisen onnistumista arvioitaessa tulokseen vaikuttaa muun muassa se, missä vaiheessa arvioidaan. Yhdistymisien alkuvaiheessa vaikutukset voivat näyttäytyä kielteisenä, mutta pidemmällä aikavälillä voi ilmetä jo mahdollisia etuja ja hyötyjä. (Taskinen 2005, 43.) Tässä tutkimuksessa hoitajien kokemista organisaatioyhdistymisistä, joiden kautta he olivat siirtyneet uuden organisaation palvelukseen, oli kulunut jo useampi vuosi. Tutkimuksessa tuli hyvin esille ajan merkitys muutoskokemuksia arvioitaessa. Myös Heinon (2004) tutkimuksessa organisaatioiden yhdistämistilanteissa oli mukana erilaisia jännitteitä ja ajan kuluessa mielipiteet ja käsitykset muuttuivat.

Tutkimuksessa useampi hoitaja kuvasi asioiden kuntoon saattamisen vievän aikaa. Kuvauksista ilmeni, että alussa oli hankalaa, mutta ajan kannassa helpotti. Kirjallisuudessa on kuvattu, että muutosten ankkurointi käytäntöön on usein pitkä ja monivaiheinen tie, joka voi kestää muutoksen laajuudesta riippuen kuukausista useisiin vuosiin. (Juuti & Virtanen 2009, 28; Sydänmaanlakka 2001, 67; Valpola 2007, 35.)

Tutkimuksessa heijastui hoitajien aikaisemman työhistorian ja työpaikan merkitys arvioitaessa muuttunutta tilannetta. Mattilan (2008, 39) liikkeenjohdon vaihtoehtoisessa opissa työntekijän menneisyys peilautuu voimakkaasti työntekijän nykyhetken kokemiin ja vaikuttaa ratkaisevasti hänen tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin. Mennyt hallitsee monessa mielessä tulkintaa nykyisestä ja ennustearvoa tulevaisuudesta.

Tutkimuksessa tuli esille yrityksen tehokkaampi tapa seurata toimintaa ja kannattavuutta verrattuna aikaisempaan. Kuosmasen (2005) tutkimuksessa ne vastaajat, jotka kokivat muutoksen onnistuneen huonosti, arvioivat tehokkuutta kuvaavan johtamis- ja työskulttuurin kuvaavan parhaiten tulosityksikkönsä johtamis- ja työskulttuuria. Tässä tutkimuksessa muutoksen onnistumisen arviointia tehokkaan johtamiskulttuurin kautta ei kuvattu.

Parviainen ym. (2005, 32) mukaan asiantuntijaorganisaation ammattimainen johtaminen ei voi tapahtua yksittäisten tapausten perusteella. Kokonaisuuden hahmottamiseen johto tarvitsee tunnuslukuja, jotka kertovat organisaation tilasta. Tutkimuksessa johdon tuloseurannan tarpeellisuus tuli esiin joissakin kuvauksissa.

Tiedottaminen ja tiedonsaanti todettiin puutteelliseksi organisaatioyhdistymissä ja niiden jälkeisissä tilanteissa. Tiedonkulussa todettiin puutteita riittämättömyyden, ajoituksen ja jatkuvuuden suhteen. Toisaalta organisaatiosta ulospäin suuntautuva viestintä todettiin parantuneen muun muassa mainonnan kautta ja lisännen organisaation näkyvyyttä. Hoitajien kokema informaation vähyys tai puute vastaa aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia, kuten esimerkiksi Kinnunen & Lindström (2005, 3), Laurila (2009, 106), Taskinen (2005, 181) ja Saxen (2002).

Työkulttuureita oli pyritty yhdistämään ja muuttamaan työtapoja yhdenmukaisemmiksi. **Kulttuureiden** kohtaamisessa ja sopeutumisessa osa koki yhdistämisessä alisteisemman (ostetun) joutuneen omaksumaan vahvemman (ostajan) kulttuurin. Scheinin (2001, 22) kuvaamissa kulttuurin yhdistämismalleista yrityskaupoissa toteutuu usein malli, jossa toinen kulttuuri hallitsee. Taskisen (2005, 172) tutkimuksessa tuli esille myös hallitsevan ja alisteisen organisaation vastinparit sekä yhdistettävien organisaatioiden kulttuurien erilaisuus.

Osalle organisaatioyhdistymiset aiheuttivat epävakautta ja omista tavoista luopuminen koettiin hankalana. Mattilan (2007, 22) mukaan muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion vakaudenkaipuun menettämisen pelkona. Tutusta ja turvallisesta luopuminen on vaikeaa.

Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatioyhdistymissä ja sen jälkeisissä tilanteissa arvioitiin kriittisesti. Osa tutkimukseen osallistuvista hoitajista koki osallistumisen mahdollisuutensa vähäisiksi. Koettiin, että henkilöstö ei pysty vaikuttamaan toimintojen kehittämiseen. Ainostaan yksi hoitaja koki yksittäisen hoitajan vaikutusmahdollisuudet hyväksi. Tulokset ovat yhdenmukaiset Pekkarisen (2007, 52) tutkimuksen kanssa. Taskisen (2005) tutkimuksessa vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien puute lisäsi henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.

9.1.2 Yhdistyneen organisaation tulevaisuuden kuva

Tutkimuksessa organisaation tulevaisuus nähtiin pääasiassa hyvänä. Yritysostojen uskottiin jatkuvan ja yritys nähtiin kasvavana yrityksenä. Isojen organisaatioiden uskottiin pärjäävän pieniä yrityksiä paremmin terveydenhuollon nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös Pekkarisen (2007, 57) tutkimuksessa ison organisaation hyödyt

koettiin haittoja suuremmiksi. Taskisen (2005, 33) tutkimuksessa oli koottuna eri tutkimuksista esimerkkejä organisaatioiden yhdistämisen perusteluluista. Yhdistymisiä perusteltiin taloudellisilla tekijöillä, kuten kustannusten alenemisella, tehokkuuden lisäämisellä sekä kilpailukyvyn parantamisella ja näistä saatavilla hyödyillä.

Tutkimuksessa kuvattiin työyhteisön merkitystä. Laajentunut työyhteisö nähtiin rikkautena. Hyvät suhteet työkavereihin nähtiin yhtenä osana myös työssäviihtymiseen. Myös Pekkarisen (2007, 57) tutkimuksessa suuri osa työntekijöistä koki hyvänä, että he saivat enemmän kollegiaalista tukea isommasta organisaatiosta. Metsämurrosen (2000, 153) mukaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset näkevät tulevaisuuden synkkänä, mutta toisaalta haasteellisena. Tässä tutkimuksessa tulevaisuus nähtiin haasteellisena, mutta ei synkkänä.

Organisaatioiden yhdistymiset nähtiin haasteellisina ja haasteiden uskottiin jatkuvan. Toimintojen yhdistämisen uskottiin vievän aikaa. Yhtenä haasteena nähtiin henkilöstön sitouttaminen ja ratkaisuna tähän toivottiin henkilöstöstä huolehtimista. Asiakkaiden sitouttaminen monien muutosten pyöreissä nähtiin myös yhtenä haasteena.

Taskisen (2005, 93) tutkimuksen mukaan organisaatioiden yhdistämisen tarkastelu organisaatiomuutoksen tyyppinä osoittaa, että yhdistämisen luonne ja tunnusomaiset piirteet aiheuttavat yhdistämisprosessin toteuttamiselle suuria haasteita.

9.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kuvattiin organisaatioyhdistymisten vaikutuksia tämän organisaation toimintaympäristöön. Tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, millaisilla tekijöillä oli vaikutusta tämän yrityksen hoitajien muutoskokemuksiin erilaisissa organisaatioyhdistymisissä. Tutkimuksessa ilmeni monien asioiden vaikutus yhdessä ja erikseen yhdistymisen kokemuksiin. Tutkimustulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä, vaan kuvaavat ilmiötä tämän yrityksen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tieto on aina sidoksissa tutkimusympäristöön, yhteisöön ja kulttuuriin, josta se on hankittu, eikä sitä voida tilastollisesti yleistää. (Eskola & Suoranta 2008, 65; Kylmä & Juvakka 2007, 79.)

Tutkimuksessa saadut tiedot eivät ole ristiriidassa aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Juuti & Virtasen (2009, 14) mukaan ihmiset näkevät ja kokevat muutokset kovin eri

tavoin. Jotkut karttavat muutosta viimeiseen asti ja toiset hakeutuvat aktiivisesti uusiin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa myös suhde muutokseen kuvastui yhdessä kommentissa hyvin. Voiko osoittaa tyytyväisyyttä tilanteessa, kun ympärillä monet näkevät enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia?

Organisaatioyhdistymiset koettiin haasteellisiksi ja aikaa vieviksi. Viestinnän tärkeys korostui kaikissa muutostilanteissa. Henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen merkitystä korostettiin. Ison organisaation toimintatapojen yhtenäistämisen keinoina nähtiin yhteiset ohjeet ja ohjeistukset. Organisaation tulevaisuus nähtiin pääasiassa hyvänä, vaikka edessä nähtiin myös paljon haasteita. Hyvä muutosjohtaminen auttaisi muutosvalmiuksien luomisessa ja näin voitaisiin hallita ja ohjata muutoksia paremmin. Erilaiset ja erisuuriset muutokset ovat tulleet jäädäkseen.

Eri tutkimusten mukaan muutosjohtamisessa empowermentilla eli valtaistumisella on keskeinen merkitys. Johtajan välittämä yhteinen visio ja arvoperusta sekä työntekijöiden kokemus siitä, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja heidän työtään arvostetaan, lisää työntekijöiden valtaistumista. Työntekijöiden tuntiessa, että organisaatio tukee heitä, lisää organisaatioon sitoutumista ja saa työntekijät toimimaan muodollisia työnkuvia laajemmin. (Kanste 2005, 162)

Tässä tutkimuksessa organisaation tulevaisuuden yhtenä haasteena nähtiin henkilöstöstä huolehtiminen, jotta saadaan osaavat ja motivoituneet työntekijät. Kanste (2005, 162) esittää, että esimies voi edistää työntekijän valtaistumista, jakamalla tietoa, motivoimalla, osallistamalla päätöksentekoon, suunnitteluun, kehittämiseen, koulutukseen ja arviointiin. Kanste esittää myös, että työntekijöiden valtaistuminen on yhteydessä palvelujen tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, laatuun, asiakaslähtöisyyteen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Edellä kuvatut ovat mielestäni hyvä muistaa, kun mietitän keinoja, millä saadaan jatkossa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä yrityksiin. Juutin (2006, 236) mukaan organisaatioiden kulttuureissa painottuu aikaisemmin omaksuttu perinne tekemisen ja suoritusnopeuden korostamisesta. Uutena haasteena hänen mukaan on luovuuden, ajattelun ja uusien ajatusten avoin jakaminen. Myös Juutin edellä kuvaama toimintatapa voidaan nähdä yhtenä keinona tulevaisuuden haasteiden ratkaisukeinona.

Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää saada osaava henkilöstö sitoutumaan yritykseen, sillä henkilöstön rekrytointi on haaste sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. EK:n vuosittain tekemien henkilöstö- ja koulutustiedustelujen mukaan myös terveystieteen yksiyteisillä (järjestöt ja yritykset) on ollut vaikeuksia rekrytoida henkilöstöä. (Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

Asiantuntijuus ja intellektualismi kytkeytyvät usein toisiinsa ja tulevat todennäköisesti muuttamaan työyhteisöjen kulttuuria ja arvoja. Tämä tulee lisäämään kulttuurin syvärakenteen ja yksilön persoonallisuuden syvärakenteen välisen tarkastelun tarvetta. (Junnonla & Juuti 1993, 206.)

Vuori (2001, 174) on todennut, että terveydenhuollon ongelmat eivät sinänsä ratkea esimerkiksi johtajia vaihtamalla tai resursseja lisäämällä, vaan useinkin ratkaisu havaittuihin ongelmiin saadaan organisaation itsestäänselvyyksinä pidettyjen asioiden kyseenalaistamalla.

Terveydenhuollon kehittämiseen tarvitaan työntekijöitä, jotka pystyvät tulkitsemaan toimintaympäristön tarpeita ja heikkoja signaaleja herkästi, osuvasti ja oikein. Terveydenhuollon esimiestehtävissä olevien tulisi kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja hyviin suorituksiin ja kokeilemaan uutta. Innovatiivisten yritysten palkitsemisjärjestelmien tulisi suuntautuvat tulevaisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. (ks. Miettinen 2005, 264, 266.)

Organisaatioyhdistymiset, joissa toinen organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa on rajuin muutos eli fuusio-fissio muutos (Mattila 2007, 16). Tämän tutkimuksen tiedonantajat ovat kokeneet tämän rajuimman muutoksen organisaatioyhdistymisissä. He ovat kokeneet sen tavallaan moneen kertaan, kun yhdistymisiä on tapahtunut useaan kertaan. Toisaalta yhdistymiset ovat tuoneet uusia erilaajuisia muutoksia, joihin heidän on pitänyt sopeutua. Sydänmaanlakan (2009, 248) sanoin tulevaisuudessa luovuus ja innovaatiot ovat tärkeitä kilpailutekijöitä verkostotaloudessa. Jatkuvasta uudistumisesta on tullut eloonjäämiskysymys yksilöille, tiimeille, organisaatioille yrityksille kuin koko yhteiskunnalle. Tutkimuksessa mukana olleet totesivatkin, että muutokset ovat tulleet jäädäkseen.

Sydänmaanlakka (2009, 244–243) on puhunut älykkäästä johtamisesta, joka koostuu itsensä johtamisesta, yksilöiden johtamisesta, tiimien johtamisesta, virtuaalitiimien johtamisesta, verkostojohtamisesta ja monimuotoisuuden johtamisesta. Kaikille näille on omat haasteet ja ne vaativat tietynlaista osaamista. Hän nostaa esiin itsensä johtamisen sillä, kun osaa johtaa itseä, niin tällöin osaan myös toimia tiimissä ja verkostoissa.

Vaikka organisaatioyhdistymisissä on paljon haasteita, voisi myös ajatella, että henkilöstö on saanut hyvät eväät toimia jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

9.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetti ja reliabiliteetin käsittein. Monissa laadullisin tutkimuksen oppaissa mm. Miles & Huberman (1994) ehdotetaan validiteetti ja reliabiliteetti hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena jossa painottuu sisäinen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137, 140.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijalla, aineiston laadulla, aineiston analyysillä ja tulosten esittämisellä on keskeinen osuus. Laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita ovat tiedonantajan vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus. Tutkija ei saa myöskään tutkimuksellaan vahingoittaa tiedonantajaa. Fowler (1988) mukaan laadullisen tutkimuksen eettisiin kysymyksiin kuuluu myös pohtia tutkijan roolia suhteessa tiedonantajiin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36–39.)

Tämän tutkimuksen osallistujat osallistuiivat tähän tutkimukseen vapaaehtoisesti. Henkilöllisyyden suojaamisen varmistamiseksi tutkimuksen osallistuvien työpaikan nimeä ei mainita ja myöskään tutkimukseen osallistuvien tarkempia ammattinimikkeitä ei mainita. Näillä pyrittiin varmistamaan osallistujien henkilöllisyyden suojaaminen. Tutkimukseen osallistuville annettiin *suostumus tutkimukseen osallistumisesta* – lomake (liite 2), jossa tutkimuksessa saatujen tietojen käsittely tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti oli kuvattu tarkasti. Vapaaehtoisuutta korostettiin vielä suullisesti. Tällä pyrittiin saamaan luottamuksellisuus tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien kesken.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkijan omat näkemykset, mielipiteet ja ajatukset pidetään sivussa, koska keskeisenä ovat tutkimuksen osallistujien vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Tämä oli erityisen tärkeää, koska tutkija ja tutkimukseen osallistuneet työskentelevät saman yrityksen palveluksessa. Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen ja pitäydyttiin tiukasti perustehtävässä. Tutkijan omia mielipiteitä ei ujutettu tutkimukseen missään vaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 78; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 39.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutumisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kylmä & Juvakka 2007, 130.) Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelemalla kolmea hoitajaa ja neljän hoitajan esseevastauksilla. Haastattelut sujuivat hyvin rauhallisessa ympäristössä. Teemahaastattelun teemat olivat laajoja ja teemoja oli niukasti. Tutkimuksen tiedonantajille olisi ollut helpompi jäsentää asiaa, jos aihe olisi ollut teemoitettu tarkemmin. Toisaalta väljällä teemoituksella haettiin sitä, mitkä asiat nousevat päällimmäisenä esiin. Tutkimuksen tiedonantajat oli valittu siten, että heillä oli laaja omakohtainen kokemus aiheesta. Tutkimuksessa käytettiin rinnan haastatteluja ja esseevastauksia, joten haastattelutilanteessa ei voinut poiketa haastatteluaineiston rungosta lisäämällä teemoja ja tällä tavoin ohjata haastateltavaa asian hahmottamisessa. Esseevastaukset olivat lyhyempiä kuin haastattelemalla saadut vastaukset. Toisaalta esseevastaukset olivat napakoita.

Voidaankin pohtia, miten paljon vastaukset poikkeavat siitä, tehdäänkö ne kirjallisesti vai suullisesti. Tutkittaville annettiin samat kysymykset ja osa vastasi suullisesti ja osa kirjallisesti. Kirjallisessa vastauksessa ei voi tunnistaa, miten vastaaja painottaa eri asioita. Suullisessa haastattelussa painotukset voidaan todeta paremmin. Miten paljon tutkimustuloksien vaikuttaa se, miten hyvät/huonot kirjalliset taidot vastaajalla on, tai toisaalta, miten hyvä/huono suullinen ilmaisu vastaajalla on? Kirjallisessa vastauksessa tutkittava voi tarkistaa, mitä hän on kirjoittanut. Hän voi muokata vastauksia helpommin. Vastaako hän ”fiksummin” kirjallisesti, kuin oli vastannut suullisesti haastattelussa?

Tutkimuksen tiedonantajien määrä oli seitsemän ja heidät oli valittu tarkoituksenmukaisuusperiaatteella. Ladullisessa tutkimuksessa ei tarvita satunnaistamista tai määrällistä edustavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 58). Tutkimusaineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan, että tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kautta uutta tie-

toa eli aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 2008, 62; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Tähän viitaten aineiston kooksi muotoutui seitsemän henkilöä. Luotettavuutta lisää hoitajien omakohtaiset laajat kokemukset ilmiöstä ja heidän kyky toimia tiedonantajina.

Tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Analyysissä runkona oli Milesin & Hubermanin pohjalta muokattua aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.) Ensin aineisto pelkistettiin, sitten ryhmiteltiin ja lopuksi aineisto abstrahoitettiin eli luotiin teoreettiset käsitteet. Tietokoneen tekstinkäsittelyohjelman erilaisten värien, fonttien ja alleviivausten tuomalla avulla oli laaja merkitys.

9.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus kuvasi organisaatioyhdistymisien vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön. Tutkimuksella saatiin tietoa organisaatiokuvan, viestinnän, yhteisen työskentelykulttuurin, henkilöstöstrategian ja yrityksen tulevaisuuden kuvan muutoskokemuksista.

Tutkimuksen teoreettista osaa voidaan hyödyntää organisaatioyhdistymisen, organisaatiokulttuurin ja muutoksen kehitystyössä ja opinnoissa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kyseisen organisaation kehityssuunnitelmissa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös vertailumateriaalina tutkimustulosten arvioinnissa.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki terveydenhuollon hoitohenkilökuntaa. Jatkotutkimuksena voisi kartoittaa esimerkiksi saman organisaation toimistotyöntekijöiden kokemuksia samasta asiasta. Terveydenhuollon hoitohenkilökunnalla on kaikilla ammatillinen koulutus ja terveydenhuollon hoitohenkilökunnan työllisyys näyttää hyvältä. Yksityisissä terveydenhuollon yrityksissä työskentelee myös henkilöitä, joilla ei ole alan koulutusta ja heidän työllisyysmahdollisuudet ovat huonommat mahdollisen irtisanomisen jälkeen. Vaikuttaako tämä esimerkiksi siihen, miten työntekijä kokee yritysostot ja niiden aiheuttamat tulevat muutokset?

Myös yhdistyneen yrityksen uusien yhteisten toimintamallien omaksumista voisi kartoittaa. Miten hyvin uudet toimintamallit ovat juurtuneet, vai palataanko vanhaan? Miten eri ammattiryhmät omaksuvat uudet toimintamallit? Wiili-Peltola (2000, 130) ku-

vaa, että muutosten aikaansaaminen ja ylläpitäminen on vaikeaa, vaikka osallistumista ja yhteistoimintaa korostavat toimintamallit otetaan usein tervetulleina vastaan. Hänen mukaan tasapainoilu muutostarpeen ja muutosvastarinnan välillä vaikeuttaa uusien innovatiivisten toimintamallien sisäistymistä ja ohjaa toiminnan kompromisseihin, jotka liukuvat helposti takaisin vanhaan. Asian tutkiminen olisi mielenkiintoinen alue?

9.5 Oman oppimisen arviointia

Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt tutkimustiedon soveltamista omaan työhön. Työllä on ollut myös paljon kehittäviä vaikutuksia työelämän ongelmien ratkaisuisissa. Työn tekemisen kautta on oppinut ymmärtämään vuorovaikutuksen monitasoisista vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin. Opinnäytetyön tekemisen avulla on voinut syventää osaamista työyhteisön kehittämisessä ja oppia ymmärtämään erilaisia kulttuurisia ulottuvuuksia. (vrt. Savonia-ammattikorkeakoulu 2006, 4.) Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli aluksi haastavaa, mutta perehdyttyä asiaan syvällisemmin, se osoittautui mielenkiintoiseksi maailmaksi.

Jälkikäteen opinnäytetyötä arvioidessa, olisin kerännyt tutkimusaineiston kaikilta samalla menetelmällä. Haastatteleamalla tutkimusaineistosta olisi saatu todennäköisesti rikkaampi. Haastatteleamalla olisi voinut havainnoida esimerkiksi haastateltavan äänenpainoja ja näin saada laajempi kuva asiasta. Tällöin myös haastattelurunkoa olisi voinut helpommin muokata haastattelujen edetessä. Teoreettisen viitekehikseen olisin lisännyt kansainvälisten viitteiden osuutta, jolla tutkimukselle olisi saatu uskottavuutta.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurien kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomia-sarja. Toinen painos. Helsinki: WSOY

Heikkinen, V. & Niiranen, P. 2002. Organisaatorakenteen muutoksen yhteys organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin terveydenhuolto-organisaatiossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Heino, K. 2004. Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Heino, K., Vuori, J., Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2005. Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistämisessä. Teoksessa J. Kinnunen ja Kari Lindström (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos, 136–163.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki j kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere: Johtamistaidon opisto JTO.

Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 226–239.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta- sarja n:o 38. 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Oitmäki: Aavaranta Oy, Johtamistaidon Opisto JTO.

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

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja. Tulostettu 10.9.2009.

<http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/>

Kinnunen, J. 1992. Kysin johtaminen ja kulttuuri muuttuvassa toimintaympäristössä. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja No 4 / 1992. Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala

Kinnunen, J. 1990. Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.

Kinnunen, J. & Lindström, K. 2005. Tutkimushankeen tausta, lähtökohdat ja arviointitutkimuksen asetelmat. Teoksessa J. Kinnunen ja Kari Lindström (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos, 13–36.

Kinnunen, J. & Vuori, J. 2005. Terveydenhuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, 192–217.

- Kuosmanen, A.** 2007. Johtamis- ja työkuulttuurit organisaatiofuusiossa. Tutkimus eräiden HUS:n toimialojen johtamis- ja työkuulttuurien muutoksista 2000–2002. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.
- Kylmä, J. & Juvakka, T.** 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L.** 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21–43.
- Laurila, A.** 2009. Sisäinen viestintä ja sen vaikutukset yrityskauppatilanteessa. Kielten ja viestinnän laitos. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu – tutkielma.
- Lindström, K., Turpeinen, M., Kinnunen, J. & Joensuu, M.** 2005. Organisaation muutoksen yhteys henkilöstön kokemuksiin työstään ja hyvinvoinnistaan. Teoksessa J. Kinnunen ja Kari Lindström (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos, 164–191.
- Lith, P.** 2006. Yritystoiminta ja kuntien ostopalvelut sosiaali- ja terveydenhuollossa. KTM Julkaisuja 25/2006. Elinkeino-osasto. Helsinki: Kauppa ja teollisuusministeriö.
- Mattila, P.** 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Mattila, P.** 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Metsämurronen, J.** 2001. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. Metodologia -sarja. Tulevaisuus – sarja. Helsinki: International Methelp KY.
- Metsämurronen, J.** 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. 2.tarkistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Miettinen, M.** 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Helsinki: WSOY, 260–277.
- Miettinen, M.** 1996. Yliopistosairaalan, terveyskeskuksen ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet 37, Terveydenhuollon hallinnon ja – talouden laitos*. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopistollinen sairaala Hallintokeskus. Väitöskirja.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M.** 1994. *Qualitative data analysis. An Expanded sourcebook*. Second edition. London: Thousand Oaks.
- Naukkarinen, P.** 2008. Muuvi- työyhteisön kehittämisprojekti hoitotyön lähijohtajuuden ja työhyvinvoinnin vahvistajana. Savonia ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Parviainen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K.** 2005. *Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta*. Helsinki: Talentum.
- Peda.net.** 2009. Mitä on mielenterveys? Mielenterveyden määrittelyä. Päivitetty 26.8.2009. Tulostettu 24.10.2009.
<http://www.peda.net/veraja/leppavirta/lukio/ps/ps5/5/1>
- Pekkarinen, E.** 2007. Voiko yksi plus yksi olla yksi? Kuvaus Lapinlahden ja Varpaisjärven kuntien terveystoimien yhdistämisestä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Savonia-ammattikorkeakoulu.** 2006. Opetussuunnitelma. Sosiaali- ja terveystalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveystalouden kehittäminen ja johtaminen.
- Saxén, K.** 2002. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalafuusiassa. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.

- Schein, E.** 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy.
- Schein, E.** 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Silvola, P. & Kalske, H.** 2002. Kansallinen projekti terveydenhuollon turvaamiseksi. Julkisen terveydenhuollon, yksityisen ja kolmannen sektorin työnjako ja yhteistyö – osaprojekti KT 4. Sosiaali- terveysministeriön selvityshenkilöraportteja 2002. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysterveystoimet.** 2009. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tulostettu 20.9.2009. http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveysterveystoimet
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2008–2011.** Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Tulostettu 20.9.2009. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1063225
- Sundholm, L.** 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 172. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P.** 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P.** 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Taskinen, H.** 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopion yliopisto. Terveysterveystoimen ja – talouden laitos. Väitöskirja.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Uusitalo, H.** 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A.** 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY .
- Vuori, J.** 2005a. Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, 34–73.
- Vuori, J.** 2005b. Terveysjohtaminen ja – hallinto tieteenalana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, 10–33.
- Vuori, J.** 2001. Oppiminen ja johtamisen mahdottomuudesta terveydenhuollon organisaatioissa. Terveysdenhuollon popperilainen falsifikaatioteoria osa 1. Hallinnon tutkimus 2; 166-187.
- Vuori, J., Kinnunen, J. & Taskinen, H.** 2005. Johtamisen eri ulottuvuudet toimialojen vertailussa. Teoksessa J. Kinnunen ja Kari Lindström (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos, 115–135.
- Wiili-Peltola, E.** 2000. Sairaala sosiaalisena organisaationa: Uusia kuvia vanhoissa raameissa? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2000:37, 122–133.
- Wiili-Peltola, E.** 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatioissa. HAUS-julkaisuja 1/2005. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos. Väitöskirja.
- Wiili-Peltola, E., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Virtanen, M.** 2005. Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana. Teoksessa Erja Wiili-Peltola. Sairaala muutosten ristipaineessa. HAUS-julkaisuja 1/2005. Helsinki: Savion Kirjapaino Oy.

Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2008. Suomen Virallinen Tilasto, Sosiaaliturva. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Julkaistu 27.10.2008, Päivitetty 3.5.2010. [Tiedot poimittu (1.12.2010).]
www.thl.fi/yksityinenpalvelutuotanto.

Liite 1. Tiivistelmä tutkimuksista

Tutkijat, julkaisuvuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Laurila 2009</p> <p>Tutkia:</p> <p>Miten sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön reaktioihin yrityskauppatilanteissa?</p> <p>Millainen viestintä on toivottua yrityskauppaprosessissa aikana?</p> <p>Tarkastella sisäisen viestinnän vaikutuksia yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.</p>	<p>Kahdesti tehty henkilöstökysely koko henkilöstölle. 2008 N=221 2009 N= 78</p> <p>Haastattelut henkilöstön keskuudessa.</p> <p>Internet- ja intranetsivujen kauppaa koskeva tieto.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentuu monitieteisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden sekä yritysviestinnän avulla.</p>	<p>Tutkimuksen keskeiset tulokset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiesviestintä tärkeää - henkilökohtainen kasvokkain viestintä tärkeää - yrityksen ylimmän johdon viestintä tärkeää - henkilöstö seuraa tarkasti johdon viestintää ja käyttäytymistä <p>Viestinnän puute ja odotustenvastainen toiminta aiheuttaa</p> <ul style="list-style-type: none"> - epäluottamusta johtoa kohtaan - muita negatiivisia vaikutuksia, kuten motivaation heikkenemistä <p>Sisäiseen viestintää tyytyväisimmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokevat muita enemmän halua sitoutua laajentuneeseen yritykseen - kokevat muita positiivisia tunteita, kuten motivaatioita - heillä esiintyy vähemmän negatiivisia tunteita, kuten epävarmuutta ja pelkoa irtisanomisista <p>Kauppan yllätyksellisyys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lisää henkilöstön kielteisiä tunteita - kielteistä suhtautumista - vähentää sitoutumishalua - vähentää luottamusta yrityksen johtoon

Tutkijat, julkaisuvuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Kuosmanen 2007</p> <p>Kuvata ja vertailla johtamis- ja työkuulttuurien muutoksia sekä eroja eräillä HUS:n toimialoilla.</p> <p>Löytää johtamisen oikeudenmukaisuudesta niitä tekijöitä, jotka selvittävät muutoksen onnistumista.</p>	<p>Kysely HUS:n henkilöstölle vuosina 2000 ja 2002</p> <p>(N=3728)</p> <p>Ennen – jälkeen asetelmainen seuraututkimus.</p> <p>Tästä aineistosta poimittiin tähän tutkimukseen muutoksen onnistumista kuvaavan summamuuttujan avulla ne vastaajat, jotka kokivat muutoksen onnistuneen hyvin ja ne jotka kokivat muutoksen menneen huonosti. (N=879)</p> <p>Johtamis- ja työkuulttuureja tutkittiin neljällä johtamis- ja työkuulttuuria kuvaavalla kysymyksellä.</p> <p>Johtamisen oikeudenmukaisuutta mitattiin oikeudenmukaisuutta kuvaavalla summamuuttujalla.</p> <p>Empiirinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Kahden vuoden seuranta-aikana ei tapahtunut henkilöstön kulttuurien sulautumista.</p> <p>Johtamis- ja työkuulttuurit koettiin erilaisina eri ammattiryhmien kesken, sekä eri toimialoilla.</p> <p>Vastaajat, jotka kokivat muutoksen onnistuneen huonosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - arvioivat tehokkuutta kuvaavan johtamis- ja työkuulttuurin kuvaavan parhaiten tuloksikkönsä johtamis- ja työkuulttuuria. <p>Organisaation muutosprosessissa tärkeäksi ja yhdistymisen onnistuneisuutta selittävä tekijä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alkuvaiheen menettelytapojen oikeudenmukaisuus <p>Epäoikeudenmukaisuutta kokeneet arvioivat: muutosprosessin onnistuneen huonosti arvioivat sen huonontuneen vielä seurantavaiheessakin</p> <p>Tutkimus vahvisti</p> <ul style="list-style-type: none"> - menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja - johtamis- ja työkuulttuurin merkitystä sekä tärkeyttä muutosprosessien hallinnassa ja onnistumisessa. <p>Tutkimus osoitti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisaatiossa ei ole vain yhtä organisaation toimintaa kuvaavaa kulttuuria - organisaatiokulttuuri muodostuu useista erilaisista osakuultuureista

Tutkijat, julkaisuvuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Taskinen 2005</p> <p>Tunnistaa ja analysoida kirjallisuudessa esiintyviä organisaatioiden yhdistämisen historiallisia päälinjoja, typologioita ja muita kuvausjärjestelmiä ja arvioida niiden soveltuvuutta sosiaali- ja terveysalojen organisaatioihin.</p> <p>Hankkia empiirisin tutkimuksin tietoja sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisprosessien sellaisista tekijöistä, jotka ovat henkilöstölle merkityksellisiä.</p>	<p>Tunnistettujen relevanttien käsiteiden ja teorioiden vertailut ja kriittiset arvioinnit</p> <p>Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistäminen v.1993</p> <p>Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (HUS) perustaminen v. 2000, yhdistämällä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirit sekä Helsingin yliopistollinen keskussairaala (HYKS)</p> <p>Tutkimukset olivat ennen – jälkeen – asetelmaa käyttäviä seuraututkimuksia. Aineistot koottiin postikyselyllä.</p> <p>Kuopio tutkimuksessa: 1994 (N=251) 1997 (N=263)</p> <p>HUS tutkimuksessa: 2000 (N=3771) 2002 (N=3771)</p>	<p>Organisaatioiden yhdistäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monimuotoinen ja moniulotteinen, ilmiönä, käsitteenä ja muutoksen tyyppinä. <p>Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen ovat tärkeitä organisaatioiden yhdistämisprosesseissa.</p> <p>Syvällisen muutoksen tyyppinä organisaatioiden yhdistäminen on erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille.</p> <p>Erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niihin sopeutuminen ja uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen ovat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kysymyksiä.</p> <p>Yhdistämisprosessin puutteellisen johtaminen seurauksena niitä muodostui ongelmia.</p> <p>Henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hallinnon, johtamistehtävien ja toimitilojen uudelleen jaot ja niiden aiheuttamat muutokset - palkitsemisjärjestelmän eriarvoisuus - etujen menetykset - henkilöstöryhmien eriarvoinen kohtelu - vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien puute - yhdistettävien organisaatioiden kulttuurien erilaisuus <p>Yhdistämisprosessin menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa puutteita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedotuksen riittämättömyys - pinnallisuus - ajoituksen epätarkoituksenmukaisuus - heikko jatkuvuus <p>Seurantatilanteessa tiedotus oli parantunut. Yhdistämisen onnistumista selittivät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus (tiedottaminen, henkilöstön osallistuminen yhdistymisprosessiin ja vaikuttamisen mahdollisuus) - yhteisen kulttuurin muotoutumisen käynnistyminen

Tutkijat, julkaisuvuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Heino 2004</p> <p>Kuvata kulttuurisia ilmentymiä sairaalaorganisaatioiden yhdistymisessä.</p> <p>Tutkimuskohteena entiset Helsingin kaupungin Kätilöopiston sairaala ja Helsingin yliopistollisen keskussairaalan Naistenklinikka, jotka yhdistettiin Naistensairaalaksi.</p>	<p>Aineisto koostui kirjallisista dokumenteista sekä valmiista laadullisesta aineistosta, joka oli kerätty HUS – muutosprosessin arviointi tutkimuksen yhteydessä 2000 ja 2002.</p> <p>Valmis aineisto koostui yhdestä avoimesta kysymyksestä.</p> <p>N= 198 (Vuonna 2000 N=74) (Vuonna 2002 N= 124)</p> <p>Aineisto analysoitiin sekä deduktiivisella että induktiivisella sisällönanalyysillä. Teoreettis metodologinen lähestymistapa oli kognitiivinen.</p>	<p>Yhdistyneiden sairaaloiden kulttuurien sopeutumisessa oli vielä 2002 havaittavissa toisen kulttuurin vastustamista, mutta oli myös merkkejä kulttuurien sekoittumisesta.</p> <p>Organisaatioiden yhdistämistilanteessa on mukana erilaisia jännitteitä. Ajan kuluessa saattavat mielipiteet ja käsitykset muuttua.</p> <p>Yhdistymistä suunniteltaessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiinnittää huomiota olemassa oleviin kulttuureihin - laatia suunnitelma, miten eri kulttuureista tulevat saatettaisiin yhdistymisen jälkeen yhteen - näin molempien toimivat elementit ja erityispiirteet voitaisiin hyödyntää parhaiten. <p>Vallitsevien kulttuurien tiedostaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vähentää ennakkoluuloja - mahdollistaa hedelmällisen yhteistyön käynnistämistä mahdollisimman pian.

Tutkijat, julkaisu vuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Saxen 2002</p> <p>Selvittää, onko organisaation sisäisellä viestinnällä ja organisaatioon sitoutumisella yhteys sairaalaorganisaatioiden fuusiossa.</p>	<p>Tutkimus oli määrällinen ja tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella.</p> <p>Helsingin yliopistollisen keskussairaalan kirurgian toimialan hoitajat ja lääkärit Otos 2089, joista 1151 vastasi. Vastausprosentti oli 55.</p> <p>Empiirinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. VISIT-mallin toimivuus testattiin korrelaatioilla, summamuuttujilla, faktorianalyysillä ja logistisella regressioanalyysillä.</p>	<p>Hoitajat ja lääkärit eivät olleet tyytyväisiä</p> <ul style="list-style-type: none"> - sisäisen viestinnän riittävyyteen, sisältöön ja avoimuuteen. - yli puolet (60 %) koki saaneensa liian vähän tietoa. <p>Vain kolmannes vastaajista ymmärsi</p> <ul style="list-style-type: none"> - muutoksen tavoitteet ja - oli perillä muutosprosessin vaiheista ja etenemisestä <p>Vastaajista 15 % oli sitoutunut uuteen organisaatioon.</p> <ul style="list-style-type: none"> - sitoutuneet olivat muita useammin tyytyväisiä viestintään - olivat ymmärtäneet fuusion perusteet ja tavoitteet - olivat hyvin perillä muutosprosessin etenemisestä ja vaiheista. - <p>Sitoutumiseen vaikutti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vastaajan ikä ja - työsuhteen kesto <p>Sitoutumiseen ei vaikuttanut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ammatti - fuusiota edeltävä organisaatio - <p>Sitoutuneiden tärkein tietolähde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lähijohtajat ja he olivat saaneet muihin vastaajiin verrattuna enemmän tietoa suoraan johdolta ja tiedotustilaisuuksista. - <p>Tutkimus vahvisti käsitystä</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestinnän - erityisesti henkilökohtaisen viestinnän merkityksestä organisaatioon sitoutumisessa.

Tutkijat, julkaisuvuosi ja tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Heikkinen & Niiranen 2002</p> <p>Tarkastella terveydenhuolto-organisaation henkilöstön kokemuksia toteutetusta organisaatiomuutoksesta.</p>	<p>Tutkimuksen kohdejoukkona oli koko henkilöstö (105), josta valittiin 88. Vastausprosentti oli 63,6 %</p> <p>Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella, jossa oli sekä monivalinta (21)- että avoimia (3) kysymyksiä.</p> <p>Aineisto analysoitiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin.</p>	<p>Toteutettu organisaation virallisen rakenteen muutos ja johtamisen muutos koettiin pääosin myönteiseksi.</p> <p>Työilmapiirin koettiin parantuneen</p> <p>Muutoksen kokemisessa oli yksikkökohtaisia vaihteluja.</p> <p>Muutoksen hyödyiksi koettiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - johtoryhmän toiminnan tehostuminen ja toiminnan muuttumisen avoimemmaksi <p>Valtaa ja vastuuta oli delegoitu yksikö-tasolle ja se koettiin pääasiallisesti myönteisenä asiana</p> <p>Ristiriitojen ja virheiden käsittelyn ja työn joustavuuden koettiin parantuneen</p> <p>Tyytymättömyyttä koettiin kiristyneestä työtahdista, työn kuormittavuudesta liisääntymisestä</p> <p>Kehittämistä vaativat osa-alueet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suunnitelmallisuus - asiakaskeisyys - palautteen saaminen työstä - henkilöstön koulutus

Liite 2. Haastattelupyyntö

Hyvä yksityispuolella työskentelevä terveydenhuollon ammattilainen!

Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Olen tekemässä opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön aiheena on: Työntekijöiden kokemuksia organisaation muutoksesta

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa:

- Miten työntekijät ovat kokeneet kahden erilaisten organisaation yhdistymisen?
- Miten kohdatut haasteet on ratkaistu?
- Miten työntekijät näkevät yhdistyneen organisaation tulevaisuuden?

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja. Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoja työntekijän kokemuksista organisaatioyhdistymisissä.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Sirkka-Liisa Halimaa.

Olisiko sinulla mahdollisuutta ja halukkuutta olla tutkimuksessa mukana tiedonantajana ja suostua haastateltavaksi? Haastattelun arvioitu kesto on n. 30 min. Haastattelun ajankohta voidaan sopia sinulle sopivana ajankohtana.

Jos sinulla ei ole mahdollisuutta olla haastateltavana, niin olisin kiitollinen, jos ilmoitaisit siitä minulle.

Kaikki tutkimukseen liittyvä tiedonvaihto käsitellään luonnollisesti luottamuksellisesti. Tutkimuksessa tullaan huolehtimaan siitä, ettei tiedonantajia voida tunnistaa tutkimusraportissa.

Ystävällisin terveisin ja yhdenottoa odottaen!

Röntgenhoitaja Heli Vainio

heli.vainio@student.savonia-amk.fi

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimusprojekti/ Ylemmään AMK-tutkintoon liittyvä opinnäytetyö

Nimi: Työntekijöiden kokemuksia organisaation muutoksesta

Tavoite: Tutkimuksen tavoitteena saada tietoa miten työntekijät ovat kohdanneet kahden erilaisen organisaation yhdistymisen ja miten kohdatut haasteet on ratkaistu. Tavoitteena on saada myös tietoa, miten työntekijät näkevät yhdistyneen organisaation tulevaisuuden?

Lisätietoja antava(t) tutkija(t) ja hänen/heidän yhteystietonsa

Heli Vainio

heli.vainio@student.savonia-amk.fi

puh:poistettu

Yliopettaja Sirkka-Liisa Halimaa

sirkka-liisa.halimaa@savonia.fi

Suostumuksen osa-alueet

- Osallistun vapaaehtoisesti haastatteluun
- Olen saanut tietoa yllä mainitusta tutkimuksesta ja sen tavoitteista
- Minulle on luvattu, että haastattelussa antamiani tietoja käsitellään tutkimuseettisten periaatteiden mukaan seuraavasti:
 1. Haastattelussa esittämäni asiat käsitellään ja raportoidaan tavalla, jossa minua tai haastattelussa mainitsemiani muita yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa.
 2. Haastattelussa esittämäni asiat käsitellään ja raportoidaan tavalla, jossa yksittäisiä työyksiköitä ei voi tunnistaa.
 3. Haastatteluaineiston salassapito turvataan niin, aineistoa käsittelevät vain yllä mainittu tutkija, joka sitoutuu vaitioloon.
 4. Yllämainitun tutkimuksen päätyttyä haastatteluaineisto hävitetään.
 5. Haastattelun ääninauhojen tietosuojan turvaavasta säilyttämisestä vastaa opinnäytetyöntekijä (Heli Vainio) ja nauhat hävitetään niiden analyysin jälkeen.

Tämän sopimuksen alkuperäiskappale jää tutkijalle, kopio sopimuksesta toimitetaan haastattelun jälkeen allekirjoittaneelle.

Paikkakunta ja päiväys

Haastateltavan allekirjoitus