



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Antinluoma-Rintakomsi

Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sari Antinluoma-Rintakomsi		
Tutkielman nimi:	Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	143

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten muutos on toteutunut työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessissa ja miten saatu tieto on hyödynnettävissä uudessa työterveysyhtiössä. Tutkimuskohteena on kolme julkisen toimijan työterveyshuoltoa, joiden henkilöstön ja johdon kokemuksia organisaatiomuutoksessa tarkastellaan. Organisaatiomuutosta käsitellään teoriassa kokemusten ja muutosten onnistumiseen vaikuttavan johtamisen kautta. Tutkittavan muutoksen perusta on Kuntalain mukaisessa yhtiöittämisvelvoitteessa, mutta myös julkisen työterveyshuollon kehittämisessä. Yhtiöittämistä alettiin valmistella osana vuonna 2019 päättyneitä sote- ja maakuntauudistustyötä, minkä jälkeen muutosprosessi jatkui vielä työterveyshuoltojen osalta. Tutkimuksessa tarkastelu rajoittuu yhtiöittämistä valmistelemaan vaiheeseen.

Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, johon yhdistyy myös kvalitatiivinen menetelmä avointen kysymysten osalta. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, jonka analytiikkaa hyödynnettiin tulosten käsittelyssä. Avoimet vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyyysillä.

Tutkittava muutosprosessi oli pitkä ja monivaiheinen. Yhtiöittäminen nähtiin tarpeellisena, vaikka prosessi koettiin hitaasti edenneeksi ja sekavaksi. Tähän vaikuttivat myös omistajakuntien päätöksentekoon liittyneet haasteet ja ristiriitaisuudet. Muun muassa työntekijöiden sinnikkyys ja joustaminen sekä johdon valveutuneisuus edistivät muutoksen onnistumista, toisaalta sitä haittaavana koettiin näkemyksen puute johtamisessa. Vaikka muutos loi epävarmuutta, kokivat työntekijät ja johto valmiutensa ja sitoutumisensa sitä kohtaan hyväksi. Työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia edisti hyvä yhteishenki sekä työkaverien tuki ja kannustus. Etenkin työntekijöillä oli kuitenkin huolta työyhteisöstä. Tutkittavista lähes puolet oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin tukeminen oli riittämätöntä, ja oli jääty kaipaamaan lisää tukea johdolta sekä myös säännöllistä tiedottamista. Tutkittavien vastauksissa stressi ei kuitenkaan noussut merkittävään rooliin. Johto koki työhyvinvointinsa hyväksi, työntekijät myös lähelle sitä. Näin siitäkin huolimatta, että esimerkiksi osa työntekijöistä koki, että työn palkitsevuus oli vähentynyt ja koulutusta ja opastusta ei oltu saatu tarpeeksi muutostilanteessa. Lisäksi osa koki, että muutos oli häirinnyt asiakkaisiin liittyvää perustyötä. Yhtiöittämisen edetessä viestintä oli parantunut, ja myös positiivisuus lisääntyi, kun uusi yhtiö oli selkeästi tiedossa ja sinne oli saatu vastuuhenkilöitä.

Uuden yhtiön on tärkeää huomioida toiveet yhteistyöstä ja työntekijöiden osallistamisesta, mikä merkitsee myös avointa vuorovaikutusta ja säännöllisiä yhteisiä palaverieja. Työterveyshuoltoikäytäntöjä tulisi kehittää ja saada selkeät yhteiset toimintalinjat ja pelisäännöt, mikä nähdään tärkeänä myös asiakkaiden kannalta. Uudessa yhtiössä on hyvä varmistaa riittävä osaaminen. Lisäksi olisi mahdollistettava säännölliset tapaamiset eri toimipisteissä työskentelevien kesken, myös konkreettisina lähitapaamisina. Muutoksen hallittu loppuunsaattaminen ja jatkuvuuden varmistaminen nähtiin olennaisena. Huomioitavaa on kuitenkin, että esimerkiksi yhteisen toimintakulttuurin ja yhtenäisten tapojen luominen vie aikaa.

AVAINSANAT: organisaatiomuutokset, työterveyshuolto, yhtiöittäminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet	9
2	Organisaatio ja muutos	11
2.1	Organisaatiot muutosten keskellä	11
2.1.1	Organisaation piirteet	11
2.1.2	Organisaatiomuutokset työpaikoilla	14
2.1.3	Sote-alan ja työterveyshuollon muutokset yhteiskunnassa	17
2.2	Organisaatiomuutos työntekijän ja muiden organisaatiossa toimivien näkökulmasta	22
2.2.1	Yksilön tunteet ja reagointi organisaatiomuutoksessa	22
2.2.2	Muutoksen tarve ja muutosprosessi yksilön näkökulmasta	26
2.2.3	Osallisuus, viestintä ja yhteistyö muutosprosessissa yksilön näkökulmasta	30
2.2.4	Muutosten vaikutus yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen ja muutosvalmiuteen sekä tuen tarpeeseen	31
2.3	Muutoksen johtaminen	37
2.3.1	Johtaminen viemässä muutosta eteenpäin – muutoksen tarve ja muutosprosessi	37
2.3.2	Osallisuutta, viestintää ja yhteistyötä tukeva johtaminen	42
2.3.3	Johtaminen työhyvinvoinnin, muutosvalmiuden ja tuen saannin varmistajana	45
3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	53
3.1	Tutkimuskohteen kuvaus	53
3.1.1	Yhtiötettävät työterveyshuollot ja Etelä-Pohjanmaan sote-valmistelu	54
3.1.2	Työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessi	56
3.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät	62
3.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analyysi	64

4	Tutkimustulokset	67
4.1	Taustatiedot	68
4.2	Kokemukset muutoksen tarpeesta ja muutosprosessista	69
4.3	Kokemukset osallisuudesta, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä	73
4.3.1	Osallisuus ja rooli muutosprosessissa	73
4.3.2	Viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö muutosprosessissa	76
4.4	Kokemukset työhyvinvoinnista, muutosvalmiudesta ja tuen saannista	81
4.4.1	Oma työhyvinvointi, muutosvalmius ja tuki organisaatiomuutoksessa	81
4.4.2	Työterveyshuollon työyhteisön hyvinvointi ja tuki organisaatiomuutoksessa	87
5	Johtopäätökset ja pohdinta	90
5.1	Tutkimuksen ja tulosten tarkastelu	90
5.1.1	Kokemukset muutoksen tarpeesta ja muutosprosessista	91
5.1.2	Kokemukset osallisuudesta, viestinnästä, vuorovaikutuksesta	92
5.1.3	Kokemukset työhyvinvoinnista, muutosvalmiudesta ja tuen saannista	95
5.1.4	Yhteenveto tutkimuksesta	97
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	98
5.3	Tutkimuksen eettisyys	101
	Lähteet	105
	Liitteet	118
	Liite 1. Tutkimuslupapyyntö kohdeorganisaatioille 29.4.2019	118
	Liite 2. Tutkimusluvut – JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä ja Järvi-Pohjanmaan perusturva	119
	Liite 3. Kysely Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi	124
	Liite 4. Väittämäkohtaiset tunnusluvut	129
	Liite 5. Avointen kysymysten luokittelu	135

Kuviot

Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet	16
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	32
Kuvio 3. Etelä-Pohjanmaan alueen työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessi	61
Kuvio 4. Ikä vuosina	68
Kuvio 5. Työskentelyaika organisaatiossa	69
Kuvio 6. Kokemukset ja mielipiteet organisaatiomuutoksen tarpeesta ja muutosprosessista	70
Kuvio 7. Kokemukset ja mielipiteet osallistumismahdollisuuksista muutosprosessissa	74
Kuvio 8. Kokemukset ja mielipiteet viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa (1)	77
Kuvio 9. Kokemukset ja mielipiteet viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa (2)	78
Kuvio 10. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana (1)	82
Kuvio 11. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana (2)	83
Kuvio 12. Arviot työterveyshuollon työyhteisön hyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana	87

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Sosiaali- ja terveydenhuolto (sote) on elänyt viime vuosina varsin merkittävässä muutoksissa koskien toiminnan uudelleen organisointia ja kehittämistä. Yksi mittavista muutostalvaimisteluista oli Sipilän hallituksen sote- ja maakuntauudistus, jonka toimeenpano lopetettiin keväällä 2019. (Kuntaliitto, 2019.) Työtä uudistusten eteen on kuitenkin jatkettu tämän jälkeen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019), ja nyt on edetty jo pitkälle sote-uudistuksessa kohti vuoden 2023 hyvinvointialueita (Valtioneuvosto, 2022).

Organisaatiomuutokset ovat koskettaneet myös työterveyshuoltoa, mutta muussakin merkityksessä kuin varsinaiseen sote-uudistukseen liittyen. Merkittävänä perustana julkisen työterveyshuollon muutoksille – niiden tuottamien palvelujen laajuuteen liittyen – ovat olleet lainsäädännön tuomat velvoitteet työterveyshuollon yhtiöittämiselle (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018). Etelä-Pohjanmaalla kunnallisten työterveyshuoltojen yhtiöittämistä valmisteltiin osana edellä mainittua Sipilän aikaista sote-uudistusta valtioneuvoston työterveyshuoltoa koskevien periaatepäätösten mukaisesti (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017). Silloisen sote-uudistuksen valmistelun lopettamisen jälkeen työterveyshuollon yhtiöittämisvalmisteluja kuitenkin jatkettiin.

Työterveys 2025 – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä -kehittämislinjausten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisvelvollisuuden piti siirtyä kunnilta maakunnille sote-uudistuksen valmistuttua. Työterveyshuollon integroitumista muuhun sosiaali- ja terveydenhuoltoon tuli valmistella uudistuksen aikana. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017, s. 14.) Työterveyslaitos (2019) on tuonut esiin, että sosiaali- ja terveydenhuoltoa kehitettäessä on yhtenä keskeisenä tavoitteena huolehtia siitä, että työikäisen terveydenhuolto toimii sujuvasti yhteistyössä eri toimijoiden kesken.

Työterveyshuollossa toimiminen on moninaista työtä, jossa terveydenhuollon yleisen osaamisalan lisäksi korostuvat työterveyshuollon erityisosaaminen ja toimintaa vahvasti

ohjaava lainsäädäntö. Olennaisessa roolissa on yhteistyö asiakasyritysten kanssa. Asiakasyritykset valitsevat työterveyshuoltonsa, ja niinpä hyvän yhteistyön takaamiseksi vaaditaan paitsi monipuolisia ja laadukkaita työterveyspalveluja niin myös henkilökunnalta hyviä sosiaalisia taitoja varsinaisen ammattiosaamisen lisäksi.

Työelämään kohdistuu suuria muutospaineita, kun muun muassa maailmantalouden tilanne muuttaa työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Niin yksityiset kuin julkiset organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. (Manka & Manka, 2016.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kentän iso murros näkyy monin tavoin sote-alan henkilöstön hyvinvoinnissa. Työterveyslaitoksen Sairaalahenkilöstön hyvinvointi- ja Mitä kuuluu? -tutkimusten mukaan sote-muutoksen venyminen uhkaa alan työntekijöiden hyvinvointia. Alalla työskentelevät kokivat, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat vähentyneet. Erityisen vähäisiksi vaikutusmahdollisuutensa kokivat muun muassa terveydenhoitajat sekä lähi- ja perushoitajat. Samalla asiakaskunta koettiin entistä vaativammaksi ja esimerkiksi eettinen kuormitus on yleistynyt huolestuttavasti. (Työterveyslaitos, 2020b.)

Tässä tutkielmassa oleva aihe organisaatiomuutos on käsitteenä moniulotteinen. Se muokkautuu omanlaisekseen riippuen muun muassa organisaatiosta, ajankohdasta ja toimintaympäristöstä yhteiskunta mukaan lukien. Tärkeintä ovat kuitenkin ihmiset, jotka toimivat muutoksen parissa, ja joita se koskettaa. Tutkimuksella haluttiin selvittää muutostokemuksia työterveyshuollon yhtiöittämissitilanteessa. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ovat JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän (jäljempänä JIK), Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän (jäljempänä LLKY) ja Järvi-Pohjanmaan perusturvan (jäljempänä Järvi-Pohjanmaa, isäntäkuntana Alajärvi) työterveyshuollot.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutos on toteutunut työterveys-
huoltojen yhtiöittämisprosessissa ja miten saatu tieto on hyödynnettävissä uudessa työ-
terveysyhtiössä. Tutkimus kohdistuu muutosprosessin vaiheeseen, jossa yhtiöittäminen
on vielä kesken, eikä uusi organisaatio ole aloittanut käytännön toimintaansa työterveys-
huollon palveluntuottajana tarkastelun kohteena olevissa organisaatioissa. Tutkimuk-
sessa tarkastellaan henkilöstön ja johdon kokemuksia siitä, miten muutosprosessi on
edennyt ja miten muutosta tulisi vielä viedä eteenpäin. Tutkimusongelmat kuvaillaan
seuraavien kysymysten avulla:

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

Millainen on organisaation muutosprosessi, kun sitä tarkastellaan työterveyshuollon yh-
tiöittämistilanteessa?

Tarkentavina tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilös-
tön ja johdon näkökulmasta?
2. Miten saatua tietoa voidaan hyödyntää yhtiöittämisen edetessä ja uudessa yhti-
össä?

Tutkimuksessa työterveyshuoltopalveluita tuottavien organisaatioiden johdon edustajiin
sisältyvät johtajien ja esimiesten lisäksi myös muut organisaatioiden hallinnon edustajat
tai vastaavat henkilöt, jotka ovat olleet mukana muutosprosessissa. Johdon edustajiin
luetaan myös työterveyshuoltojen lähiesimiehet. Henkilöstöön kuuluu työterveyshuol-
tojen työyhteisön työntekijöitä eri ammattiryhmistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet

Tämä tutkimus muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Johdannossa esiteltiin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelussa ovat muutosprosessi sekä organisaation muutokset terveydenhuollon ja siitä tarkemmin työterveyshuollon kontekstissa. Organisaatiomuutosta käsitellään yleisesti kokemusten ja muutosten onnistumiseen vaikuttavan johtamisen kautta. Teoreettisessa osuudessa kuvataan myös sote-alaa ja erityisesti julkista työterveyshuoltoa koskevia muutoksia, kuten yhtiöittämisvelvoitetta.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat seuraavaksi lyhyesti kuvailtavat organisaatiomuutokset, työterveyshuolto ja yhtiöittäminen. Niitä tarkastellaan laajemmin teoreettisessa osuudessa ja tutkimuksen edetessä.

Organisaatiomuutokset: Organisaatiomuutoksilla viitataan esimerkiksi erilaisiin organisaatioiden yhdistymisiin, työyhteisön työtapojen muutoksiin, organisaatiokulttuurin muutoksiin sekä kaikkein subjektiivisimmassa mielessä yksittäisen työntekijän ajattelutavan muutoksiin ja yksilöllisiin oppimiskokemuksiin. Muutokset voivat vaihdella laajuudeltaan pienestä isoon, tarkastelijan näkökulmasta riippuen, kuten niihin suhtautumisenkin vaihtelee. Muutoksia ei voi täysin estää. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 13–14, 30.) Myös työelämässä muutosten kohtaaminen on jatkuvaa (Pahkin ja muut, 2011, s. 5).

Työterveyshuolto: Työnantajan tulee järjestää työntekijöilleen lakisääteisenä työterveyshuoltona ennaltaehkäisevät, työterveyttä ja työkykyä tukevat palvelut. Työterveyshuolto on alan ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, mutta lainsäädäntö velvoittaa työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon toimimaan yhteistyössä edistääkseen sekä yksilöiden ja työyhteisön terveyttä että työolojen terveellisyyttä ja turvallisuutta. (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001, 1, 3 §.) Kunnan tulee tarjota lakisääteisiä työterveyspalveluita alueellaan (Terveydenhuoltolaki, 1326/2010, 18 §).

Yhtiöittäminen: Yhtiöitettäessä kunnan, kuntayhtymän tai kunnallisen liikelaitoksen harjoittama toiminta siirretään yhtiömuodossa hoidettavaksi (Ruohonen ja muut, 2017, s. 1–2, 15). Lainsäädäntö voi velvoittaa yhtiöittämiseen, kuten työterveyshuollon tarjotessa kilpailullisilla markkinoilla muun muassa sairaanhoitopalveluja (Kuntalaki 410/2015, 126 §).

Tässä tutkielmassa näkökulma on haluttu rajata muutoksen kokemiseen ja siihen liittyvään tukeen. Teoreettisesta tarkastelusta on rajattu pois muut organisaatiomuutokseen liittyvät alueet, kuten organisaation rakenteiden ja muutosprosessin vaiheiden yksityiskohtaisempi tarkastelu. Tutkimusmenetelmät ja aineisto -luvussa kuvaillaan tutkimuskohteena olevat työterveyshuollon organisaatiot ja niiden yhtiöittämiseen liittyvän muutosprosessin eteneminen. Tämä kuvaus on kuitenkin melko tarkka, jotta muutostilanne voidaan ymmärtää paremmin. Metodologisten valintojen jälkeen kuvaillaan vielä sitä, miten tutkimusaineisto on hankittu ja miten sitä analysoidaan. Tutkimuksen empiirisen osan tulosten esittelyn jälkeen seuraa tuloksia syventävät johtopäätökset sekä pohdinta tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.

2 Organisaatio ja muutos

Organisaatiomuutos on aiheena laaja. Tarkastelu on tärkeää aloittaa kuvaamalla yleisesti organisaatioita ja niissä tapahtuvia muutoksia ennen siirtymistä tarkempaan kuvaukseen koskien työntekijän näkökulmaa ja muutoksen johtamista. Tarkemmin käsitellään myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja erityisesti työterveyshuoltoon kohdistuneita muutoksia.

2.1 Organisaatiot muutosten keskellä

2.1.1 Organisaation piirteet

Tärkeänä tekijänä merkityksellisen työn tekemisessä on se konteksti, jossa työtä tehdään. Tämä tarkoittaa käytännössä organisaatiota, jossa merkityksellisyyden kannalta keskeistä ovat sen tavoitteet ja päämäärät, mutta myös käytänteet ja kulttuuri sekä niiden toimivuus. Merkitykselliseen henkilöstökokemukseen vaikuttavat niin yksilölliset kuin myös rakenteelliset tekijät. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 265.) Organisaatio ovat myös kokonaisvaltainen järjestelmä, joissa kaikki erilaiset asiat vaikuttavat kaikkeen. (Sydänmaanlakka, 2015). Sen tarkoituksena on olla elinkelpoinen ja toteuttaa annettuja tavoitteita (Forslund, 2019, s. 22, 25). Organisaation älykkyyttä kuvastaakin kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti (Sydänmaanlakka, 2015).

Organisaatiot ovat yhteiskuntaan monin tavoin kytkeytyneitä, mikä asettaa vaatimuksia niille ja niissä tapahtuvalle johtamiselle (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18–19). Julkisen sektorin organisaatiot ovat julkisia toimintoja varten perustettuja. Kuntien ja kunnallisten liikelaitosten toiminta on osa julkista sektoria, joka säätelee yhteiskunnan toimintoja sekä tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita. Yksityissektoriin verrattuna johtamisessa on haasteita, koska muun muassa lainsäädännön ja hyvän hallinnon periaatteet on otettava kaikessa toiminnassa huomioon. Julkisella sektorilla johtajat toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Johtamisen on oltava siten erityisen avointa ja läpinäkyvää. (Sydänmaanlakka, 2015.)

Organisaatioita tarkastellessa on huomioitava sekä formaali (virallinen ja muodollinen hallinto ja toiminta) että informaali (kulttuuri ja informaaliset eli epäviralliset valtasuhteet) puoli. Esimerkiksi organisaatorakenne määrittelee, miten työtehtävät on jaettu ja koordinoitu. (Miner, 2003, s. 124, 246.) Organisaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys, sillä se vaikuttaa organisaation toiminnan perusteisiin (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 104). Kullakin organisaatiolla on oma kulttuurinsa, jäsentensä jaetun merkityksen järjestelmä. Se on organisaatioon liittyvä tapa tehdä asioita, ja käsittää vakiintuneet uskomukset, asenteet ja arvot. (Burke, 2018, s. 23; Robbins & Judge, 2018, s. 266.) Osaltaan se myös määrittää sitoutumista työhön ja työpaikkaan (Soltis ja muut, 2013). Kulttuuri koostuu sosiaalsiin suhteisiin liittyvistä kirjoittamattomista säännöistä ja opituista asioista (Hofstede ja muut, 2010, s. 12). Siihen kuuluvat myös esimerkiksi ryhmän rajat ja identiteetti, valtasuhteiden ja muiden ihmisten välisten suhteiden luonne sekä palkitseminen (Schein 1999, s. 27, 29–30). Työyhteisöissä, jotka ovat olemassa tiettyjä tavoitetta ja tehtäviä varten, on yleensä myös vahva kulttuurijärjestelmä (Kinnunen, 2017, s. 172). Tällaisiksi voidaan mieltää esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiot.

Organisaatiokulttuuri selittää organisaatiossa esiin tulevia tapoja, ajatusmalleja ja joskus irrationaalisia tapahtumia. Nämä voivat olla työyhteisön jäsenille tiedostamattomia. Johtamisen kannalta kulttuurijärjestelmän tunnistaminen on tärkeää. Vaikutusta sillä on siihen, mitä pidetään totuutena ja oikeana tietona, millaisia ongelmanratkaisuprosesseja on käytössä sekä miten asennoidutaan erilaisiin asioihin. (Kinnunen, 2017, s. 168; Schein, 2004, s. 1, 14.) Johtajien omat arvot ja asenteet vaikuttavat kulttuuriin, mutta toisaalta myös kulttuuri määrittää kriteereitä johtajuudelle (Schein, 2004, s. 2, 22).

Kulttuuri on syvää, laajaa ja pysyvää. Syvyyttä osoittaa sen vahva vaikutus ihmisiin, sillä se antaa merkitystä elämään ja ajatus- ja toimintamalleja. Laajuutta kuvastaa, kuinka oppiessaan selviytymään ympäristöstään ryhmä oppii myös sen ulkoisista ja sisäisistä suhteista. Pysyvyyttä osoittaa ryhmän jäsenten halu pitää tiukastikin kiinni kulttuurisista oletuksistaan, koska se luo merkitystä ja ennustettavuutta elämään sekä sitä kautta turval-

lisuutta. Kaoottiset ja ennalta-arvaamattomat tilanteet pyritään vakiinnuttamaan ja normalisoimaan, ja siten mahdolliset muutokset aiheuttavat ahdistusta ja vastarintaa. (Schein, 1999, s. 25–26.) Organisaatiokulttuuri onkin tärkeä huomioida muutostilanteissa (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 111; Osborne & Brown, 2005, s. 74). Joissakin organisaatioissa kiinnitytään siihen, että asiat olivat ennen paremmin, kun taas toisissa ratkaisuja mietitään enemmän tulevaisuuden näkökulmasta (Kinnunen, 2017, s. 174). Kulttuuria on vaikea muuttaa, sillä yleensä jaettuina, syvälle juurtuneita arvoja on hankalampi muuttaa kuin käyttäytymisnormeja (Hofstede ja muut, 2010, s. 344; Kotter, 1996, s. 148).

Organisaation arvoja ja toimintaa kuvastavan pääkulttuurin lisäksi vaikutusta on eri yksiköiden ja ryhmien alakulttuureilla. Pääkulttuurin pitää olla kuitenkin arvoiltaan ja toimintatavoiltaan yhteiseksi koettu, jotta se on alakulttuureita vahvempi, ohjaavampi ja myös käyttäytymistä muovaava. (Robbins & Judge, 2018, s. 267.) Organisaatioissa vaikuttavat myös siis valtakelijät. Organisaatiot eroavat valtasuhteiltaan ja siinä, miten henkilökohtaisia ja avoimia suhteet ovat. Joissakin organisaatioissa tasa-arvo on korostuneempaa, ja esimiesten ja alaisten välinen psykologinen etäisyys on pienempi. (Schein, 1999, s. 44.)

Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri liittyvät toisiinsa. Ilmapiirin voidaan tulkita sisältävän niitä merkityksiä, joita ihmisillä on työssä toisiinsa liittyvistä kokemuksista (Schneider ja muut, 2013). Rostila ja muut (2010) huomioivat tutkimuksessaan, että suomalaisissa julkisissa organisaatioissa oli erilaisia organisaatioilmapiirejä ja -kulttuureja sekä varsinaisella työpaikalla että ylemmällä organisaatiotasolla. Ilmapiirierot olivat jopa kulttuurisia eroja suurempia. Ilmapiirin syntyyn ja eroihin vaikuttavat esimerkiksi päätöksenteko, tii- mitason johtaminen ja työtovereiden välinen vuorovaikutus. Lisäksi on tärkeää huomioida myös organisaation terveys. Se tarkoittaa, että organisaation työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja työntekijät tuntevat olonsa siellä hyväksi. Työn resurssit ja vaatimukset ovat silloin myös tasapainossa. Organisaatioterveys onkin kuva siitä, miten organisaatio voi. Siihen vaikuttavat monet tekijät, joista yksi on organisaatiokulttuuri. (Winroth, 2018, s. 16–17, 25.)

2.1.2 Organisaatiomuutokset työpaikoilla

Muutosta voidaan yleisesti luonnehtia sanoilla suhteellisuus ja absoluuttisuus. Suhteellisuus tarkoittaa, että muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Absoluuttisuus sen sijaan merkitsee, että muutosta ei voi estää. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 12–14.) Työelämääinkin liittyvä varma asia on, että myös se muuttuu jatkuvasti (Nilsson ja muut, 2018, s. 181; Pahkin ja muut, 2011, s. 5; Ponteva, 2010, s. 7). Useimmat työntekijät kohtaavat työuransa aikana yhden tai useamman organisaatiomuutoksen (Pahkin ja muut, 2011, s. 5).

Organisaatiomuutoksissa lopputulos ei ole koskaan varma, mutta ne ovat välttämättömiä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 166). Muutoksen tarve ei synny yleensä pelkästä omasta muutoshalusta, vaan se voi johtua myös välttämättömyydestä sopeutua ulkoisiin paineisiin muuttuvassa ympäristössä. Organisaatiossa on edettävä, kasvettava ja kehityttävä, jotta pystytään reagoimaan riittävästi muuttuviin vaatimuksiin, menestymään ja parantamaan kilpailukykyä. (Boonstra, 2013, s. 1; Forslund, 2019, s. 348–349; Pahkin ja muut, 2011, s. 5; van Oss & Hek, 2011, xiv.) Muutos voi myös koskettaa hyvinkin monia organisaatioita (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 10–11), mutta sen tarvetta ei aina edes huomata niissä (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 3).

Uusien asioiden aloittaminen on haasteellista, ja useimmissa muutokseen liittyvissä toimissa kohdataan ongelmia: Muutostoimet kestävät kauemmin kuin on odotettu ja suunniteltu. Lisäksi ne maksavat paljon, kun otetaan huomioon kaikki se aika, mitä on mennyt toiminnan johtamiseen ja myös emotionaaliseen muutokseen. (Kotter & Schlesinger, 1999, s. 29–30.) Kun muutos hoidetaan hyvin, ovat hyödyt moninkertaiset. Kuitenkin sen lisäksi, että muutoksen toteutuksessa ei aina onnistuta, niin siitä ei välttämättä saada myöskään pysyvää hyötyä. (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 3.) Kun organisaatioprosessin eteneminen sujuu terveellä tavalla, on organisaatiossa tilaa uusille ja erilaisille merkityksille, ja ihmiset tulevat aktiivisesti mukaan sen sijaan, että puolustusasenne korostuisi. Organisaatioiden monimutkaisuuden vuoksi edessä voi olla myös sosiaalisia ongelmia.

Se, mikä on yksilön etu, ei välttämättä ole organisaation edun mukaista, ja mikä on koko organisaation etu, ei ole kaikkien yksilöiden etu. (van Oss & Hek, 2011, s. 97, 123, 151.)

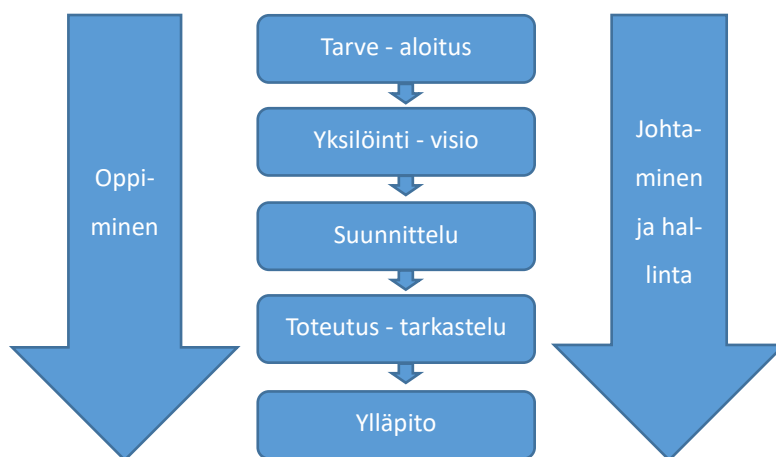
Muutosten keskellä on huomioitava myös muuttumattomuus organisaatioiden toiminnan perustana ja vahvuutena. Osa asioista muuttuu, kun taas monet asiat eivät. Vahvuutta on organisaatioiden kyky säilyttää toimintansa perusmalli ja ydinominaisuudet myös muuttuvissa olosuhteissa siten, että läsnä ovat sekä muutos että muuttumaton ja pysyvä toiminta. Tämä kestävä toiminta ohjaa organisation päivittäistä toimintaa ja arkea. (van Oss & Hek, 2011, s. 3, 17, 32.)

Muutokset voivat kohdistua organisaatiossa eri kohteisiin eri tavoin, ja toisaalta ne voivat olla hyvin erilaisia jopa organisaatioissa, jotka muistuttavat toisiaan (Jacobsen & Andersson, 2019, s. 88). Organisaatiomuutokset eroavat sisältönsä ja laajuutensa perusteella. Pienimmät muutokset tuskin vaikuttavat yhtä paljon kuin muutokset, jotka koskevat esimerkiksi organisaatioiden yhdistymisiä ja siten myös organisaatiokulttuurin muutosta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18–19; Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 28.) Organisaatiokulttuurin huomioimatta jättäminen on merkittävä syy muutoksen epäonnistumiselle. Toisaalta kulttuuri voi luoda ongelmia, joten sen huomiointi on myös siitä syystä tarpeen. (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 8–9.)

Organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia, ja niissä kaikki vaikuttaa aina kaikkeen. Prosessina ne eivät ole pelkästään loogisia, suoraviivaisesti vaiheittain eteneviä, vaan usein enemmän tai vähemmän sekavia, epäloogisia sekä tunteiden ja ristiriitaisten näkökulmien täyttämiä. Muutosprosessin alusta lähtien organisaatiossa tulisikin valita, minkälaisiin näkökulmiin muutosta toteutettaessa pyritään nojaamaan. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 165.) Muutoksen ennakoiminen voi olla vaikeaa. Toisinaan sen suunnittelu on pitkäjänteistä, esimerkiksi organisaatioiden yhdistymisessä, toisinaan siihen joudutaan yllättäen. (Työterveyslaitos, 2020a.) Muutos voi siis olla tarkkaan suunniteltu ja rationaalinen prosessi, jonka jokainen vaihe voidaan tietää etukäteen sisällön, resurssivaatimusten ja

riskien osalta. Sattumanvaraista ja suunnittelematonta muutosta toteutetaan intuitiivisemmin, eikä esimerkiksi riskejä voi niinkään ennakoida. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 27.)

Organisaation muutosprosessi koostuu eri vaiheista, ja mukana siinä on yleensä monia toimijoita (Pahkin ja muut, 2011, s. 12). Välillä muutostahti voi olla ripeä, mutta usein muutos sisältää tarkoituksenmukaisesti hitaampia vaiheita, sillä prosessi on kuormittava. Prosessia voidaan kuvailla eri tavoin. Hayesin (2018, s. 25) mukaan se on järkevästi rakentunut ja tarkoituksenmukainen, kun siinä on nähtävissä tietyt avainaskeleet: Aluksi tunnistetaan muutostarpeet ja voidaan aloittaa muutosprosessi. Tarpeet yksilöidään ja muodostetaan visio toivotusta tulevaisuudesta. Suunnittelua seuraa muutoksen toteuttaminen ja sen edistymisen tarkkailu. Erittäin tärkeää on myös muutoksen ylläpitämiseksi tehtävä työ, muutoksen vakiinnuttaminen. Toisesta vaiheesta voidaan palata toiseen. Lisäksi prosessissa on koko ajan läsnä johtaminen ja prosessin hallinta sekä oppiminen. Kuviossa 1. on esitetty muutosprosessin vaiheet.



Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Hayes, 2018, s. 25).

Muutoksen aloitukseksi voidaan mieltää myös ajankohta, jolloin tieto muutoksesta on kulkenut johdolta yleiseen tietoisuuteen (Työterveyslaitos, 2020a). Suunnitteluvaiheessa muutokseen tulee paneutua huolellisesti ja perusteellisesti, joten se vie yleensä myös aikaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 46). Toteutuksen jälkeen vaaditaan vakiinnuttamista,

sillä muutos päättyy vain osittain uuden organisaation tai toimintavan astuessa virallisesti voimaan. Käytännössä se vie huomattavasti kauemmin aikaa. (Työterveyslaitos, 2020a.) Muutos onkin useimmiten loppumiseltaan avoin ja määrittelemätön (Weick & Quinn, 1999).

Suuremmissa muutoksissa vaikuttavat herkemmin poliittiset voimat, mikä taas vaikuttaa muutoksessa esiintyvään vallankäyttöön, aikaan, ohjaukseen ja päätöksentekoon. Muutostilanteissa voi esiintyä myös intressiristiriitoja ja valtataistelua. (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 47, 186, 228.) Julkiseen toimijaan liittyvässä Jacobsenin (2005) tutkimuksessa ilmeni, että päättäjien ja hallinnon viranhaltijoiden näkemykset uudistustarpeista olivat yleisesti melko samansuuntaisia, mutta sen sijaan poliittisten puolueiden välillä oli enemmän näkemyseroja. Mäki-Krekola (2014, s. 132) toteaa tutkimukseensa viitaten, että yritysmaailman fuusioihin verrattuna kuntaliitokset ovat tiukasti sidoksissa alueeseen, kunnan päätöksentekomekanismeihin, organisaatiokulttuuriin ja erilaisiin riippuvuuksiin, kuten vallitsevaan poliittiseen painotukseen ja erilaisten sidosryhmien intresseihin. Myös muutosvastarintaa voi ilmetä kunnissa usealla tasolla, ja johtaviin viranhaltijoihin ja luottamushenkilöihin kohdistuvat paineet voivatkin olla suuria ja jopa riskittäisiä. Tutkimus osoitti myös, että omaehtoinen muutosprosessi vaati pitkän sulatusvaiheen, jotta kuntaliitos sai riittävästi kannatusta.

2.1.3 Sote-alan ja työterveyshuollon muutokset yhteiskunnassa

Vaikutukseltaan isoimpia muutoksia on muuttaa suurta julkista toimintaa, joka omaa pitkät perinteet ja vahvan ammattimaisuuden. Terveystenhoito on perinteikäs toimiala, joka on toisaalta hyvin kehittyvä, ja siihen myös kohdistuvat monet odotukset, vaatimukset ja taloudelliset haasteet. Alalla onkin tasapainoiltava erilaisten ja ristiriitaistenkin tarpeiden välillä sekä toisaalta vakauden ja luotettavuuden ja toisaalta muutoksen ja joustavuuden kesken. (Carlström, 2013, s. 1, 11.) Terveystenhoillon organisaatiomuutosten päämäärän tulisi kuitenkin aina liittyä asiakkaan tai potilaan hyvään palveluun ja hoitoon (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 111).

Suomessa on ollut erityisesti 2000-luvulta lähtien julkisen hallinnon uudistamishankkeita, jotka ovat koskettaneet kuntasektoria ja sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Yhteiskunnan muutokseen nähden julkisten organisaatioiden muutos on ollut kuitenkin hidasta. Lisäksi mitä enemmän osatekijöitä hallinnollisissa uudistuksissa on, sitä ennustamattomampia ja vaikeammin ymmärrettäviä ne ovat. Monet ongelmat ovat epäselviä, vaikeasti hahmoteltavia ja syy-seuraussuhteiltaan hankalasti määriteltäviä. Yksi toimija voi harvoin ratkaista kaikkia ongelmia. Ratkaisuja ongelmiin voi löytyä paremmin myös, kun asioita toteutetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 11–12, 33–34.)

Yhteiskunnallisiin kehittämiskohteisiin liittyy poikkeuksetta voimakkaita yhteiskuntapoliittisia intressejä. Julkisessa hallinnossa moniulotteisuutta lisäävät monet intressitahot, poliittiset erimielisyydet ja organisaatioiden erilaiset toimintakulttuurit. (Virtanen & Stenvall, 2014, 56–57.) Myös julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa poliittiseen päätöksentekoprosessiin vaikuttavat niin juridinen tapa toimia kuin esimerkiksi valta- ja vaikuttamissuhteet. Poliittiseen toimintaan liittyy usein keskenään ristiriitaisten arvojen, tavoitteiden, vaatimusten ja toiveiden yhteensovittamista, mikä heijastuu myös organisaation arkeen. (Lammintakanen & Rissanen, 2017, s. 46, 58.) Yhteiskunnan muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti, ja julkinen hallinto tulee perässä, koska sen päätöksenteko on harvoin yhtä nopeaa. Paikallisesti tehdyillä ratkaisuilla voi olla kuitenkin suuri merkitys koko hallinnolle. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 56–57.) Julkisen palvelun muutos vaikuttaa paitsi organisaatioihin ja yhteisöihin, joihin se kohdistuu, niin viime kädessä myös kansalaisten elämänlaatuun (Osborne & Brown, 2005, s. 67).

Julkinen hallinnon ja terveydenhuollon organisaatioita johdetaan toiminta-ajatuksen – potilaista huolehtimisen ja kansalaisille tärkeiden palvelujen tuottamisen – kautta. Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiossa se merkitsee kahdenlaista hierarkiaa, sekä lääketieteellistä että toisaalta myös sitä hallintoa, mikä mahdollistaa lääketieteellisen toiminnan. Johdon pitää huolehtia organisaation velvollisuuksista ja ammattilaistoimin-

nasta, mutta myös huolehtia, että organisaatio pärjää niin toiminnallisesti kuin taloudellisesti. Organisaatiomuutosten epäonnistumisten osuus voi olla jopa suurempi terveydenhuollon organisaatioissa, koska ne ovat varsin kompleksisia ja sisältävät muun muassa edellä mainittua kaksinaista hierarkiaa. (Burke, 2018, s. 278, 280.)

Sosiaali- ja terveysalan laajasta henkilöstömäärästä suurin osa työskentelee julkisella sektorilla. Organisaatiot ovat monien toimijaverkostojen sekä erilaisten osaajien ja asiantuntijoiden muodostamia, ja ala onkin hyvin tieto- ja osaamisintensiivistä sekä henkilöstövaltaista. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2017, s. 11–12.) Kehittäminen on erityistä johtuen potilasturvallisuudesta ja laatutavoitteista, eikä palvelutuotanto saa keskeytyä muutosten vuoksi. Alalle on myös ominaista vahva lainsäädännöllinen ohjaus. Lisäksi hierarkisuus voi hidastaa päätöksentekoa, kun muutostarvetta käsitellään eri instansseissa. (Kallankari, 2019, s. 13–14.) Uudistusten tiimellyksessä organisaatiot kamppailevat resursien ja kehittyvien toimintaympäristöjen erilaisissa ristipaineissa. Lisäksi olisi panostettava tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja osaamiseen. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2017, s. 12.)

Myös työterveyshuoltojärjestelmä on ollut muutoksessa monissa maissa (Hakulinen ja muut, 2011). Työterveyshuolto on työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä (Finto 2019; Työterveyshuoltolaki, 1383/2001, 3 §). Lainsäädäntö määrittelee työterveyshuoltoa. Työnantajan on kustannettava työntekijöilleen lakisääteinen työterveyshuolto, johon kuuluvat muun muassa työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset. Tämän lisäksi työnantaja voi halutessaan järjestää sairaanhoito- ja muita terveydenhuoltopalveluita, joita se voi ostaa esimerkiksi kunnalta tai muulta palveluntuottajalta. (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001, 4, 12, 14 §.) Kunnan onkin järjestettävä alueensa työpaikkojen työntekijöille sekä yrittäjille ja muille omaa työtään tekeville lakisääteiset työterveyshuoltopalvelut (Terveystarkastuslaki, 1326/2010, 18 §).

Hakulinen ja muut tarkastelivat vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessaan työterveyshuollon hallintoa ja johtamista. Tutkimuksessa tuli esiin työterveyshuollon henkilöstön näkemysten osittainen poikkeavuus verrattuna päätöksentekijöiden näkemyksiin. Päätöksentekijät korostivat henkilöstöä voimakkaammin tarvetta muun muassa julkisen työterveyshuollon uudelleenorganisoinnille. Kuntien järjestelmällinen rakenne, monimutkainen toimintaympäristö sekä poliittisen ja toiminnan johtamisen yhteensovittaminen asettivat kuitenkin haasteita kuntien hallinnolle. (Hakulinen ja muut, 2011.)

Työterveyshuollon muutokseen ovat ohjanneet lakimuutokset, sillä kuntalain mukaan työterveyshuollon sairaanhoito- ja muut terveydenhuoltopalvelut, joiden järjestäminen on kunnille vapaaehtoista, tulee yhtiöittää. Yhtiöittämisvelvoite tarkoittaa, että kunnan toimiessa kilpailutilanteessa markkinoilla, on sen annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi. (Kuntalaki 410/2015, 126 §.) Kuntayhtiöksi voidaan määritellä sellainen osakeyhtiö, jossa yhdellä tai useammalla kunnalla tai kuntayhtymällä on välittömästi tai välillisesti määräysvalta (Ruuhonen ja muut, 2017, s. 1–2, 15).

Kunnan on otettava huomioon myös hankintalainsäädäntö. Kuntayhtiö voi olla niin sanotussa sidosyksikköasemassa eli toimia in house -yhtiönä. (Ruuhonen ja muut, 2017, s. 18.) Hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 15 §) mukaan sidosyksikkö on hankintayksiköstä muodollisesti erillinen ja päätöksenteoltaan itsenäinen yksikkö, johon hankintayksikkö käyttää kuitenkin määräysvaltaansa. Hankintoja ei tarvitse kilpailuttaa niiltä osin, mitä hankintayksikkö (esimerkiksi kunta) tekee sidosyksiköltään (työterveyshuolto), mutta laki rajoittaa sitä, kuinka paljon työterveyshuolto voi myydä muita kuin lakisääteisiä palveluita muille kuin omistajilleen.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018) on ohjeistanut muun muassa Kuntainfo-tiedotteellaan 15.3.2018 kunnallisia toimijoita työterveyshuollon yhtiöittämisestä: Yhtiöittäminen veloitettiin tekemään 1.1.2019 mennessä. Siirtymäaika yhtiöittämiselle on jatkettu kahdesti, vuosina 2014 ja 2016. Perusteena ajan jatkamiselle oli tuolloin maakunta- ja

sote-uudistuksen keskeneräisyys. Uudistuksen myötä työterveyshuollon järjestämisvelvoitteen suunniteltiin siirtyvän maakunnille. Lainsäädännön mahdollistamana poikkeuksena ovat kunnan omalle henkilökunnalleen tuottamat työterveyshuoltopalvelut.

Kuntatyönantajat-lehden 1/2019 artikkelissa korostetaan, että yhtiöittäminen onnistuu yhteisellä. Yhtiöittämiseen liittyvien YT-neuvottelujen näkökulmasta kunnissa olisikin oltava tietoa erilaisista henkilöstöön vaikuttavista sopimuksista ja muista asioista, missä myös ammattijärjestöt voivat olla apuna. Esimerkiksi työehtosopimus- ja työnantajajärjestäytymiskysymykset vaikuttavat henkilöstön asemaan. On tärkeää tiedostaa, että yhtiötettäessä henkilöstö siirtyy julkiselta sektorilta yksityiselle ja työnantaja vaihtuu. Poliittisten päätöksentekijöiden on oltava selvillä asioista ja valmistauduttava muutokseen. (Hämäläinen, 2019.)

2.2 Organisaatiomuutos työntekijän ja muiden organisaatiossa toimivien näkökulmasta

2.2.1 Yksilön tunteet ja reagointi organisaatiomuutoksessa

Organisaatiomuutokset vaikuttavat organisaation kokonaisuuteen ja siellä toimiviin yksilöihin. Muutosta voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän kuin laajemmankin systeemin, esimerkiksi koko organisaation, näkökulmasta. Näkökulmat myös limittyvät keskenään, ja muutokset ovatkin kompleksisempiä kuin nämä kolme tasoa. (Burke, 2018, s. 100, 134.) Tarkastelu on kuitenkin tärkeää juuri siitä näkökulmasta, miltä muutokset näyttävät organisaation sisältä katsottuna ja koettuna. On huomioitava organisaation sisäinen muutostyödynamiikka ja erilaisten tekijöiden syyn ja seurausten arvioiminen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 10–11.) Tässä kappaleessa kiinnitetään huomiota yksilön tunteisiin ja reagointiin.

Organisaatio muodostuu kokevista ja tunnepitoisista ihmisistä (Lunkka, 2018, s. 91), niin muutoksen vastaanottajista kuin myös muutoksen päättäjistä ja toteuttajista (Klarner ja muut, 2011). Kukin yksilö on tunteva ja omista lähtökohdistaan tilanteita tulkitseva (Vakkala, 2012, s. 12). Organisaatiomuutokseen ja muutosprosessiin liittyvien asioiden kohtaaminen nostaa esiin monenlaisia tunteita (Smollan & Sayers, 2009). Erilaiset tekijät määrittävät reagoimista. Yksilön näkökulmasta aikaisemmat kokemukset heijastuvat reagointiin, samoin kyky hallita muutosta. Myös kunkin elämäntilanne ja esimerkiksi mahdollisuudet työmarkkinoilla ovat ratkaisevia. Olennaista on näkemys meneillään olevasta muutoksesta ja siihen liittyvästä muutosprosessista. (Angelöw, 2010, s. 16.)

Tarkasteluun vaikuttaa paljon se, kenen näkökulmasta muutosta tarkastellaan, sillä samakin muutos voi näyttäytyä hyvin erilaiselta eri ihmisten silmissä. Osa näkee muutokset positiivisemmin, osa negatiivisemmin, kun taas osa reagoi välinpitämättömämmin. (Forslund, 2019, s. 358; Ponteva, 2010, s. 9–10; Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 33.) Lisäksi reaktio riippuu siitä, missä määrin muutokset ovat omaa valintaa ja missä määrin valmiiksi annettuja ja pakollisia (Angelöw, 2010, s. 11). Koska ihmisissä korostuu moni-

naisuus, eikä yksilökään reagoi muutoksiin aina samalla tavoin, ei muutos voi edetä täysin tiedostetulla ja ennalta muotoillulla tavalla (Hallin ym, 2019, s. 13–14). Avey ja muut (2008) huomioivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden positiivinen psykologinen pääoma (toivo, tehokkuus, optimismi ja sietokyky) ja positiiviset tunteet vähensivät negatiivista tunteita ja käytöstä muutosta kohtaan. Sveningssonin ja Sörgården (2014, s. 212) mukaan negatiiviset reaktiot muutokselle omaavat psykologisia syitä: Tiedetään, mitä halutaan, mutta ei tiedetä, mitä saadaan, ja pelätään kontrollin menetystä.

Näkemykset ja kokemukset muutoksesta ovat erilaisia, ja niihin liittyy hyvinkin vahvoja tunteita esimerkiksi epävarmuudesta, toisilla jännityksestä. Muutos voi herättää mukavia asioita tai epä mukavuutta, mahdollisuutta tai uhkaa sekä iloa tai surua. (Ekenstam & Lager, 2019, s. 18.) Esimerkiksi epävarmuus voi kuitenkin olennaisesti vähentyä, kun organisaatiomuutos on ohi (Vakola & Nikolaou, 2005). Osa ihmisistä kokee helpotusta ja pystyy kuvittelemaan muutoksen tuoman uuden tilanteen, toiset sulattelevat kuulemaansa tai ovat hämillään. Toiset taas epäilevät ja voivat pitää suunnitelmia jopa naurettavana. (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 78.) Esiin voi nousta myös rauhattomuutta ja ärtymystä. Yksi ja sama henkilö voi kokea näitä tunteita vaihdellen ja enemmän tai vähemmän samanaikaisesti. Tunteita on vaikea peittää, ja silloin uudet puolet voivat näkyä sekä itselle että muille, kun reaktiot huomataan. Tunteet nousevat esiin niin muutosta aloittavilla ja johtavilla kuin myös työntekijöillä. (Forslund, 2019, s. 341, 359.) Niihin vaikuttaa, kuinka paljon muutos koskettaa yksilöä itseään ja hänen työyhteisöään (Ekenstam & Lager, 2019, s. 18).

Taustalla olevat syyt reagoinnille voivat johtua niin turvallisuuden-, luottamuksen- kuin omanarvontunteen heilahduksista. Reagointi liittyy myös sosiaalisiin kontakteihin, työolosuhteisiin ja johtamiseen sekä kunkin omaan asemaan vaikuttaviin tekijöihin. Muutoshalukkuuteen on merkitystä koetuilla hyödyillä. Omakohtaisina hyötyinä vaikuttavat muun muassa palkan, aseman ja muiden etujen paraneminen. Reagointiin vaikuttavat myös, kuinka saadaan olla osallisina muutostyössä ja kuinka onnistunutta tiedonkulku ja

vuorovaikutus ovat muutosprosessissa. Jos työntekijät voivat kokea, että heidän kokemuksensa ja tietonsa on otettu huomioon, johtaa se helpommin kohti positiivisempaa muutosasennetta ja sitä myötä myös mahdollisesti kohti parempaa tehokkuutta ja parannuksia. (Angelöw, 2010, s. 19–22.)

Organisaatiossa halutaan myös vaalia pysyvyyttä ja ennustettavuutta. Organisaation rakenne ja kulttuuri ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa yhteisenä organisatorisena oppimisena, ja niitä halutaan varjella. (Nilsson ja muut, 2018, s. 190, 193.) Tutut toimintatavat ja rutiinit antavat ihmisille turvallisuuden tunnetta ja selkeyttä. Niiden myötä ihmiset myös muuttavat käyttäytymisensä tottumukseksi, jota voi olla vaikea muuttaa. Uusia asioita voi olla hankala omaksua, kun ei olla varmoja, kuinka ne todella toimivat. (van Oss & Hek, 2011, s. 32, 46.) Muutos voikin aiheuttaa huolta totuttujen työtapojen luopumisesta ja työn uudelleen opettelusta (Angelöw, 2010, s. 19; Forslund, 2019, s. 359). Helinin (2013, s. 31, 46, 51–52) työterveyshuollon organisaatioiden yhtiöittämiseen liittyvässä -tutkielmassa ilmeni, että tutkittavien mielestä uusien asioiden opetteluun, esimerkiksi uuteen asiakastietojärjestelmään liittyen, oli mennyt paljon aikaa, mikä oli vienyt sitä organisaation perustyöltä. Tietojärjestelmä ja sen yhteensovitus useisiin eri järjestelmiin koettiin yhtenä isoimpana muutoksena.

Mahdollisesti koetaan myös kokonaan työn menetyksen uhkaa (Angelöw, 2010, s. 19; Forslund, 2019, s. 359). Kokemuksena voi olla, että omaa työtä ei arvosteta, ja tunnetaan tarpeettomuutta ja epäpätevyyttä (Giæver & Hellesø, 2010). Toisaalta muutoksen voidaan nähdä tuovan suurempaa turvallisuudentunnetta ja parempia kehitysmahdollisuuksia. Se voidaan hyväksyä ja kokea tervetulleeksi, kun muutoksen vastuutahoja koetaan koetaan luottamusta. Omanarvontunteeseen liittyy se, mitä itse voi vaikuttaa muutokseen. Omanarvontunto ja itsetunto voivat vahvistua, jos muutoksen myötä voi käyttää kykyjään ja luovuuttaan enemmän. (Angelöw, 2010, s. 19, 21.)

Muutosta koetaan koettuihin tunteisiin vaikuttaa myös muiden organisaatiossa työskentelevien mielipiteet. Organisaatiossa esiintyvä valta suuntaa ihmisten käytöstä, mutta

käytännössä valta on jakaantunut yleensä useammalle. Muodollisten ja epävirallisten valtatekijöiden lisäksi ryhmadynamiikka vaikuttaa käyttäytymiseen. (van Oss & Hek, 2011, s. 63.) Muutostilanteessa sosiaalisten kontaktien muutokset voivat olla väistämättömiä (Angelöw, 2010, s. 9; Forslund, 2019, s. 359). Mahdollisesti ne laajenevat ja saadaan uusia työkavereita. Muutoksessa voidaan itse siirtyä toiseen työpisteeseen, jolloin vanhojen työkavereiden kanssa ollaan harvemmin kontaktissa. Työolosuhteissa kunkin asema, vastuut ja vaikutusvalta voivat muuttua. Huolta aiheuttaa pelko siitä, tarvitaanko omaa osaamista ja valmiuksia vähemmän, tai saako jatkossa vähemmän sellaisia työtehtäviä, joiden kokisi kehittävän itseään. (Angelöw, 2010, s. 19.)

Edellä kuvailut kokemukset ja reagoinnin voi tiivistää Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 115–116) kuvailuun niistä vaiheista, miten yksilö työstää muutosta: Muutokseen reagoinnin vaiheet seuraavat toisiaan. Henkisessä prosessoinnissa alkua voidaan kuvata kaaos- tai pysähtyneisyyden vaiheeksi. Yksilöt tuntevat silloin mahdollisesti pelkoa ja ahdistusta tulevaa muutosta kohtaan. Pintaan voi nousta tunteita siitä, että työtä ei enää hallita. Vähättelyn ja kieltämisen vaiheessa herätään vähitellen muutoksen todellisuuteen. Voidaan tuntea jopa masennusta siitä, että joudutaan luopumaan vanhoista ja turvallisista asioista. Aikaa tarvitaan silloin sopeutumiseen. Luopumisvaiheessa hyväksytään menetykset ja vastaanotetaan uuden luominen. Tämä edellyttää, että muutos tapahtuu sekä yksilön sisällä että ulkopuolisessa yhteydessä yhtä aikaa. Muutoksen käsittely ja avoin vuorovaikutus auttavat palautumaan luopumisen tuskasta ja suuntaamaan ajatukset kohti tulevaisuutta. Tilanteen selkiytyminen vähitellen mahdollistaa uuden hyväksynnän. Muutoksen sisäistäminen on viimeisin vaihe.

Yksilön sopeutuminen merkitsee muutoksen tarpeen hyväksymistä ja toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Sopeutuminen voi olla kuitenkin vaihtelevaa ja yksilön toiminta muutokseen liittyen enemmän tai vähemmän aktiivista. (Angelöw, 2010, s. 23; Ponteva, 2010, s. 9–10.) Muutosten keskellä eläminen luo herkästi tunnetta elämän epävarmuudesta. Kun työelämä koetaan jatkuvien muutosten alaiseksi, voi muutosten yhteisvaikutuksena olla myös työn sisällöllisten haasteiden suureneminen. (Juuti & Salmi, 2014, s.

18.) Toisaalta de Fátima Neryn ja muiden (2020) tutkimuksessa tuli esiin, että vaikka epävarmuus ja riskien tiedostaminen lisäävät negatiivisia tunteita organisaatiomuutosprosessin aikana, eivät ne välttämättä aiheuta epä mukavuuden tunnetta itse työtä ja organisaatiota kohtaan (de Fátima Nery ja muut, 2020).

Vaikka yhä useammin tapahtuvien organisaatiomuutosten kokeminen voi johtaa muutoväsymykseen ja kynnisyteen, voi se myös lisätä myönteisiä reaktioita muutosta kohtaan. Reaktiot vaihtelevat työntekijän tason ja kokemusten luonteen mukaan. Kokemukset tarjoavat mahdollisuuden kehittää muutoskykyä, minkä myötä myöhemmin muutoksia kohdattaessa reagointi voi olla lievempää ja rakentavampaa. Sen sijaan negatiiviset kokemukset voivat johtaa lojaaliin käyttäytymiseen, joka perustuu kuitenkin kynnisiin asenteisiin. Kokeneet työntekijät eivät vastusta aktiivisesti muutosta, vaan ovat sen sijaan yleisesti lojaaleja. (Stensaker & Meyer, 2012.)

2.2.2 Muutoksen tarve ja muutosprosessi yksilön näkökulmasta

Muutokseen voidaan siis suhtautua eri syiden vuoksi eri tavoin. Suhtautuminen voi olla positiivista, jos muutoksen uskotaan johtavan parannuksiin ja jos siitä on hyötyä yksilölle itselleen. Negatiivisuutta taas aiheuttaa, jos se koetaan pelottavana tai rasittavana tai sen epäillään aiheuttavan huononnuksia. Muutos voi johtaa omasta mielestä turhaankin riskinottoon ja epävarmuuteen tulevaisuudessa. Toisaalta eläytyminen haasteisiin voi luoda myös ymmärrystä muutosta kohtaan. Muutoksen ei tarvitse sisältää uhkaa, vaikka niin usein koetaankin. Kun ei tiedetä, mitä muutos tuo tullessaan, näyttäytyy se uhkana. (Angelöw, 2010, s. 17–18, 21–22.)

Muutostilanteessa kukin kiinnittää huomiota omiin etuihinsa, mikä vaikuttaa siihen, että omista tarpeista riippuen muutoksessa ollaan mukana enemmän, toisissa vähemmän. Lisäksi tiedostetaan, milloin on taivuttava mukaan ja milloin on liikkumavaraa. Muutosta kohtaan voi olla monia mielipiteitä riippuen kulloisestakin tilanteesta. (van Oss & Hek, 2011, s. 97, 119–121.) Yksilön reagointiin vaikuttavat, kuinka laaja muutos on, miten

muutostyötä toteutetaan ja millä resursseilla (Angelöw, 2010, s. 16). Ihmiset, jotka ovat kokeneet vaikeita ja kenties epäonnistuneita muutospyrkimyksiä, voivat suhtautua muutoksiin pessimistisesti ja jopa vihamielisesti. He epäilevät muutoksen motiiveja ja johtamista sekä arvioivat, että ilman ikäviä seuraamuksia ei muutoksesta selvitä. Kokemukset eivät silloin edesauta vastaanottamaan niin helposti hyvinkään johdettua muutosta. (Kotter, 1996, s. 17–18.) de Fátima ja muut (2020) toteavat muutosprosessiin liittyen, että pelkoa esiintyy yleensä vain muutosprosessin varhaisessa vaiheessa, jos suunnittelussa on puutteita, kun taas epäluuloa ja hyväksyntää esiintyy eri vaiheissa.

Kaikki eivät ole mukana siinä tahossa, joka tekee muutokseen liittyvät pääasialliset päätökset. Siten henkilökohtaiset kokemukset, näkemykset ja arvot voivat saada osan yksilöistä tuntemaan itsensä vieraantuneeksi muutosta tavoittelevasta organisaatiosta. Suunnitellutkaan muutokset eivät aina ole sellaisia, joita halutaan, sillä niitä voidaan pitää enemmänkin toisten, kuten johdon, tavoitteena. (van Oss & Hek, 2011, s. 97, 119.) Muutos olisi tärkeä nähdä tarpeellisena ja toivottavana myös henkilöstön kannalta, eikä vain organisaation johtoon liittyvänä toimintana. Tarpeen selkeyttä luovat muutoksen ymmärrettävyys ja selvä päämäärä. (Angelöw, 2010, s. 18.) Muutosten voidaan nähdä edistävän myös yhteistä hyvää, kun kehitetään julkisia organisaatioita (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 172).

Yleensä organisaation muutostoimet törmäävät jonkinlaiseen ihmisten vastarintaan. Niihinkin muutoksiin, joita voidaan yleisesti pitää positiivisina tai rationaalisina, liittyy myös menetystä ja epävarmuutta. Yksilöt ja ryhmät reagoivat erilaisesti muutokseen – passiivisesta vastustamisesta aggressiivisempaan muutostoiminnan häiritsemiseen tai hyvininkin innokkaaseen uuden omaksuntaan. (Kotter & Schlesinger, 1999, s. 30–31.) Tilanne voi myös aiheuttaa ristiriitoja eri näkökulmia omaavien kesken (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 33). Osa työpaikalla ei näe muutoksen tarvetta, koska he pitävät nykyisten olosuhteiden muuttumattomuutta tärkeänä. Tärkeää onkin arvostaa, mitä on olemassa ja mitä on saavutettu yhdessä. Silti osa kuitenkin pystyy arvioimaan asiaa myös tulevaisuuden kannalta ja näkee muutokselle tarvetta, jotta työpaikka ja sen myötä myös

työyhteisö eivät olisi uhattuna. (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 6–10.) Oikean ajankohdan valinta on tärkeää. Jos hiljattain on läpikäyty laajat muutokset, voi vastarintaa ilmetä herkemmin uusille. Muutos toivotetaan tervetulleeksi paremmin, kun se tulee oikeaan aikaan ja tarpeeseen. Avoimuus ja selkeys muutoksen tarkoituksesta voivat edesauttaa sen tarpeellisuuden näkemistä. (Angelöw, 2010, s. 21–22.)

Muutokseen voidaan myös suhtautua vihamielisesti, koska itsellä koetaan olevan tietämystä alan asioista ja tarvetta muutokselle ei nähdä riittävänä (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 33). Muutos voidaan hyväksyä osaksi omaa näkökulmaa, jos se tukee omia toivottuja muutoksia. Muutosvastarinnassa taas vastustetaan selkeästi suunniteltua muutosta ja halutaan pitää kiinni nykytilanteesta. Tilanne voi johtaa myös välinpitämättömyyteen, jolloin vastustuksen sijaan voi ilmetä passivoitumista uusien asioiden vuoksi ja toiminnan lamaantumista. Osa henkilöistä voi kokea tyytymättömyyttä siinä määrin, että jättää organisaation. (Angelöw, 2010, s. 23–24.) Kuitenkin jos koetaan vahvaa sitoutumista organisaatioon, voi muutoksen vastustaminen olla heikompaa (Lines, 2004).

Vaikka muutosvastarinta on yksilöllinen, se omaa myös sosiaalisen ulottuvuuden. Ihmisten käsitykset muutoksesta ovat dynaamisia, ja ne muokkautuvat toistensa välisessä kanssakäymisessä. Ajatukset muutoksesta voivat heilahdella nopeastikin. Käsiteltäessä yhdessä muutosta voivat ajatukset siitä vaihdella mielekkyydestä ja sitoutumishalukkuudesta siihen, että muutostyö koetaan merkityksettömänä ja halutaan kuulua oppositioon suhteessa niihin, jotka vetävät muutosta. (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 212.) Silti vain osa vastustuksesta muuttuu näkyväksi käyttäytymiseksi, sillä julkiseen vastustamiseen liittyy pelko asioiden hankaloittamisesta ja hankalaksi tyyppiä leimautumisesta (Vakkala, 2012, s. 155).

Suurimpiin muutoksiin liittyy pienempiä herkemmin erilaisia konflikteja ja vastustamista, mikä vaikuttaa myös siihen, että niissä esiintyy enemmän erilaista valtapeliä ja lukkotilanteita. Tunteet nousevat esiin etenkin, kun on kysymys asemasta, vallasta tai oikeuk-

sista. Olennaisia ovat myös ne muutokset, jotka ovat vaikutuksiltaan merkittävyyden lisäksi hyvin kauaskantoisia. Radikaalit muutokset ovat muutenkin haasteellisempia ja kompleksisempia, ja vaativat yleensä enemmän sitoutumista. Moni voi kokea, että tällaiset muutokset paitsi ravistelevat olemassa olevia työolosuhteita ja työtapoja, niin aiheuttavat myös tunnetta, että yhteenkuuluvuus ja identiteetti voivat heikentyä. Radikaalit muutokset aiheuttavat epävarmuutta siitä, mitä ne pitävät sisällään ja mitä osaamista ja kapasiteettia ne vaativat. Ne sisältävät jopa enemmän riskiä konflikteille ja ristiriidoille, joissa valta ja politiikka on mukana. (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s 28.)

Vaikka tiedettäisiin, että muutos on pysyvä, aiheuttaa se kuitenkin jonkinlaista vastarintaa. Tämä on ymmärrettävää, koska muutos häiritsee organisaation perustilaa ja tasapainoa. (Nilsson ja muut, 2018, s. 189.) Työelämän arki muuttuu; mahdollisesti tulee uusia työtehtäviä, työtoverit ja esimies voivat vaihtua, toimintatavat muuttuvat tai työsuhte voi myös päättyä (Työterveyslaitos, 2020a). Sinänsä muutosta ei välttämättä vastusteta, vaan sitä, että muutoksen aloittamisesta päättäminen merkitsee myös osaltaan vaikuttamisen vapauden rajoittumista. Ja huolimatta siitä, onko muutos positiivinen tai negatiivinen, se merkitsee aina jotakin menetystä, usein tarkoittaen sitä totutuissa rutiineissa. (Burke, 2018.) Nesterkinin (2012) tutkimuksessa ilmeni, että etenkin jatkuvat organisaatiomuutokset heikentävät työntekijöiden vapauksia, mikä nostaa esiin negatiivisia tunnetiloja ja motivoi taistelemaan uhattujen vapauksien puolesta.

Julkisen palvelun velvoitteiden parissa työskenteleminen voi olla itsessään hyvinkin stressaavaa työtä, ja työntekijät toivovat organisaationsa vakautta, eivät jatkuvia muutoksia. Organisaation kehittäminen ja siihen liittyvät muutokset voivatkin tehdä henkilöstöstä varovaisen. (Osborne & Brown, 2005, s. 42.) Sveningssonin ja Sörgärden (2015, s. 212) haastavat sen käsityksen, että vastarinnassa eniten olevat olisivat niitä, jotka ovat organisaation hierarkiassa alhaalla. Muutosvastarintaa esiintyy yhtä lailla niillä, jotka ovat hierarkiassa korkeammalla. Giæverin ja Hellesøen (2010) tutkimuksessa taas tuodaan esiin, että hoitohenkilökunta pyrki vastarinnan sijaan aktiivisesti huolehtimaan, että oma työ kehittyy muutoksen vaatimaan suuntaan.

2.2.3 Osallisuus, viestintä ja yhteistyö muutosprosessissa yksilön näkökulmasta

Organisaation muutosprosessissa ovat keskeisinä tekijöinä molemminsuuntainen viestintä ja osallistumismahdollisuudet (Pahkin, 2011, s. 10, 14). Osallisuuden kokeminen muutoksen läpiviemisessä vahvistaa muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä, ja syntyy luottamusta siihen, että muutos on tarpeellinen ja järkevä. Näin edesautetaan myönteistä asennetta muutosta kohtaan. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 118-119.) Yksilön on helpompi hyväksyä esimerkiksi muutostavoitteet, kun hän voi osallistua muutoksen tekemiseen (Lines, 2004; Robbins & Judge, 2018, s. 134). Osallisuus myös lisää motivaation kautta yksilöiden suorituskykyä ja työtyytyväisyyttä. (Robbins & Judge, 2018, s. 134).

Viestintä on paitsi inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta niin myös välttämätön ehto elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Ilman sitä ei olisi myöskään organisoida toimintaa eikä organisaatioita. (Juholin, 2017, s. 22.) Hyvät vuorovaikutussuhteet auttavat osaltaan jaksamaan muutosprosessissa ja edesauttavat sen mielekkyyttä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 78). Työyhteisössä on yleensä fyysisiä työolosuhteita suurempi merkitys ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Työssä viihtymiseen vaikuttaa esimerkiksi, miten työntekijät puhuvat keskenään muun muassa työtehtävistään. Myös henkilökohtainen kehittyminen työssä vaatii viestintää ja vuorovaikutusta ja niihin liittyen palautetta työn suorituksista. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 144–145, 182.) Työntekijät odottavat, että esimies on käytettävissä, kun on tarve keskustella. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa on keskeinen johtajan läsnäolon merkki. (Stenvall, 2007, s. 106.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteet sen sijaan saavat aikaan epävarmuutta, pelkoja ja vastustamista. Tiedonpuutteen aukot täyttyvät muulla saatavilla olevalla tiedolla ja oletuksilla. (Juholin, 2017, s. 243; Robbins & Judge, 2018, s. 185.) Tiedonkulun sujuvuutta sen sijaan lisää suoran tiedon saaminen. Jos asioista kuullaan toista kautta ja niin sanottu selän takana, voi siitä aiheutua vastarintaa. Pettymystä aiheuttaa myös, jos tieto saadaan ensimmäiseksi tiedotusvälineiden kautta ja vasta sitten työnantajalta. Totuudenmukainen ja suora tieto auttavatkin parempaan ymmärrykseen muutosta kohtaan.

(Angelöw, 2010, s. 21.) Epävirallinen viestintä voi myös heikentää muutoskykyä ja antaa muutokselle ennalta arvaamattoman suunnan (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 113). Lisäksi vääristymät, epäselvyydet ja epäjohtonmukaisuudet verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän välillä lisäävät epävarmuutta ja vähentävät tyytyväisyyttä (Robbins & Judge, 2018, s. 184–185). Epätietoisuus vaikuttaa pitkään jatkuessaan myös työn ilon hiipumiseen, uskalluksen kaikkoamiseen ja lopulta radikaalimmillaan mahdollisesti koko organisaation lamaantumiseen (Juholin, 2017, s. 243).

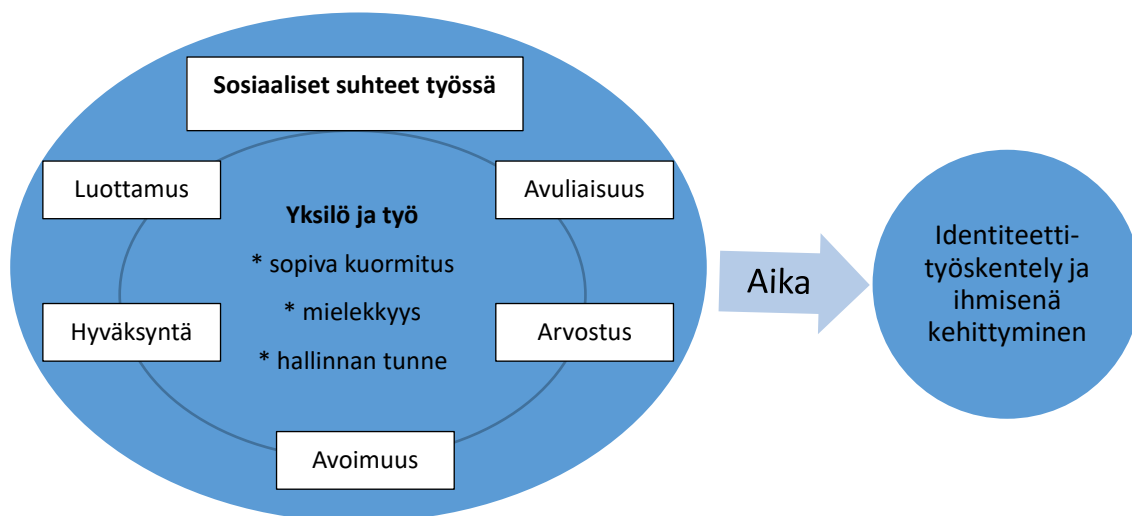
2.2.4 Muutosten vaikutus yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen ja muutosvalmiuteen sekä tuen tarpeeseen

Muutoksiin liittyvät kokemukset vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kokemiseen. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys ja turvallisuus sekä terveys ja hyvinvointi. Sitä lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi on arjessa syntyvää, ja sen eteen on tehtävä pitkäjänteistä työtä. Vastuu onnistumisesta on sekä työnantajalla että työntekijällä, myös yhdessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020; Työterveyslaitos, 2020d.) Työhyvinvointi, kuten hyvinvointi yleensäkin, on jokaisella ihmisellä yksilöllistä (Juuti & Salmi, 2014, s. 37), mutta se on vaikutukseltaan myös yhteisöllinen (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 14).

Työ on sekä kuormitusta että voimavaroja lisäävää. Työhyvinvoinnissa kysymys on sopivan tasapainon löytämisestä näiden välillä. Työn raskaus voi ilmetä fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti, ja myös työelämän muutokset lisäävät työn kuormittavuutta. Ihanteellisimmillaan työ on itsenäistä, kiinnostavaa ja kokonaisuudeltaan selkeää. Siitä tulee saada riittävästi palautetta ja onnistumisen tuntemuksia. Mielekäs työ tuottaa tekijälleen sopivasti haasteita, ja on ajan mittaan oman identiteetin ja ihmisenä kehittymisen mahdollistaja. Tällöin hallinnan tunne ja sitoutuminen vahvistuvat. Hallinnan tunteeseen liittyy myös mahdollisuus täyttää työn vaatimukset käytettävissä olevassa ajassa. Lisäksi työ tarjoaa mahdollisuuden luoda suhteita itselle merkittäviin ihmisiin ja asioihin. Hyvät

ihmissuhteet perustuvat avoimuuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen. Tällöin ihmissuhteet voivat näyttäytyä työpaikalla avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. Hyvä työ mahdollistaa myös asiakkaiden tarvitseman palvelun ja organisaatiolle tuloksen tuottamisen. Nämä kaikki lisäävät työstä saatavia mielihyvän kokemuksia, ja tällöin ihminen voi oletettavasti hyvin työssään. (Juuti & Salmi, 2014, s. 27–28, 37–38, 43.)

Ihmisten ja eri työntekijäryhmien arvot ja asenteet voivat korostua eri tavalla, mutta yleensäkin tärkeänä pidetään elämän ja ihmissuhteiden perusasioita, joita esimerkiksi muutokset eivät saisi liiaksi häiritä. Kuviossa 2. on esitetty edellä kuvattuja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia eli niitä tekijöitä, joiden voidaan mieltää kuuluvan hyvään työhön. (Juuti & Salmi, 2014, s. 38, 86.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaillen Juuti & Salmi, 2014, s. 38).

Työpahoinvointi voi näyttäytyä stressinä ja työuupumuksena (Juuti & Salmi, 2014, s. 50–51). Stressi tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä kokee, että ei selviydy häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista (Työterveyslaitos, 2020c). Stressitilanteessa voimavarat sopeutua erilaisiin haasteisiin ovat tiukoilla tai ylittyvät. Reaktio näihin riippuu

paljon kunkin omasta vastustus- ja sietokyvystä sekä näkökulmista ja asenteista. Lyhytaikainen stressi ei välttämättä aiheuta ongelmia, vaan voi parantaa suorituksia ja tuoda energiaa asioista selviämiseen. (Juuti & Salmi, 2014, s. 51; Mattila, 2018.) Pitkittänyt stressi voi johtaa kuitenkin voimavarojen ehtymiseen ja työuupumustilanteeseen (Juuti & Salmi, 2014, s. 55; Työterveyslaitos, 2020c).

Työelämään liittyvää stressiä voivatkin aiheuttaa muun muassa työn hallinnan puute, tuen ja arvostuksen puute, erilaiset ihmissuhdeongelmat, epäoikeudenmukaisuus, epämääräinen työnjako ja syyllisyys tekemättömistä töistä (Mattila, 2018). Tietyt työtehtävän, työjärjestelyjen tai vuorovaikutuksen ominaisuudet aiheuttavat joka tapauksessa stressiä useimmille työntekijöille, mutta ihmisten yksilöllinen ja tilannekohtainen stressiherkkyys niihin vaihtelee (Työterveyslaitos, 2020c). Myös Melnikov ja muut vahvistavat sairaalaosaston sulkemiseen liittyvän tutkimuksensa myötä, että työperäisellä stressillä ja asenteilla oli yhteys koskien organisaatiomuutosta. Ammatilliset stressitekijät, kuten huonoiksi koetut työolosuhteet ja palkkauksen epäoikeudenmukaisuus sekä ylikuormitus, liittyivät negatiivisiin asenteisiin. (Melnikov ja muut, 2013.) Lisäksi ihminen voi elää jatkuvassa ylivirittyneessä stressitilassa johtuen ympäröivästä virikkeitä täynnä olevasta teknisestä ja medialisoidusta työympäristöstä. Kun elinympäristön muutosnopeus vaatimuksineen ylittää selvästi ihmisen hallinnan tason, siirtyy elimistö jatkuvaan hälytystilaan. Aivot tulkitsevat tällöin ympäristön olosuhteiden ja kykyjen välisen ristiriidan vaaratilanteeksi. (Juuti & Salmi, 2014, s. 52–53.)

Haitallinen stressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia. Kokemuksena se on psykologinen, mutta vaikutukset ovat monesti myös fyysisiä. Psykkisiä oireita ovat esimerkiksi jännittyneisyys, ärtymys ja unen häiriöt, fyysisiä taas muun muassa päänsärky, sydämentykytys ja vatsavaivat. Lisäksi voi ilmetä muistiongelmia ja vaikeuksia tehdä päätöksiä. Sosiaaliselta kannalta stressi voi näyttäytyä esimerkiksi lähisuhdeongelmina tai eristytymisenä. (Mattila, 2018.) Itkuisuus saattaa myös olla herkässä (Giæver & Hellesø, 2010). Työpaikalla stressi aiheuttaa muun muassa heikentynyttä työnsuoritusta ja vaikuttaa siten työn tuloksellisuuteen (Juuti & Salmi, 2014, s. 52). Erittäin stressaantuneet henkilöt

voivatkin olla vähemmän sitoutuneita ja haluttomia hyväksymään organisaatiomuutoksia (Vakola & Nikolaou, 2005).

Ihminen rakentaa identiteettiään myös työn avulla. Lisäksi hän sosiaalistuu työyhteisöön ja on työyhteisön jäsen. Työssä kohdataan kuitenkin myös pettymyksiä. Muutokset voivat lisätä tehtäviä ja, jos näihin ei ehdi paneutua kunnolla, voi seurata syyllisyyden tunnetta. Samoin seuraa, jos ei pysty täyttämään kaikkia asettamiaan työhön liittyviä päämääriä ja tavoitteita. Hallinnan tunne pettää ja heikentää oikeudenmukaisuuden tunnetta. Voi tulla tunne, että ei ole oikein uhrata itseään työlle, jossa kokee jatkuvasti riittämättömyyden tunnetta, mistä seuraa kyynisyyttä ja katkeruutta. Muutoksissa työyhteisön jäsenet joutuvat työstämään identiteettiään uudelleen ja rakentamaan uutta suhdetta työhönsä ja itseensä. Muutokset kuormittavat tunteita. Aikaisemmin kesken jääneet tunnetason haasteet seuraavat mukana, ja muutokset asettavat myös uusia haasteita. Työhön liittyvissä tilanteissa vanhasta voi hyödyntää oppeja, mutta samalla joudutaan opettelemaan myös uudenlaisia sopeutumisen muotoja. (Juuti & Salmi, 2014, s. 71, 74, 81–82.)

Esimerkiksi Latvala (2011, s. 8–9, 52–55) kuvailee tutkielmassaan työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksen yhteyttä tilanteessa, jossa sairaalan osastojen määrää supistettiin. Hoitohenkilökunnan yksilölliset kokemukset vaihtelivat suuresti. Muutos aiheutti jonkin verran stressiä ja työmotivaation vähenemistä. Työasioita mietittiin vapaa-ajalla. Vastajista osa koki myös epävarmuutta työnsä jatkumisen suhteen. Enemmistö koki muutoksen vaikeuttaneen osaston toimintaa, ja osa oli miettinyt työpaikan vaihtoa. Vaikka suurin osa ei nähnyt muutosta tarpeellisena, oli enemmistö kuitenkin sitoutunut työhönsä. Ja enemmistö myös hyväksyi muutoksen, vaikka sen vaikutusta yksilön hyvinvointiin ei koettu positiivisena. Muutoksen ei arvioitu kuitenkaan heikentäneen työkykyä eikä itse työn kuormittavuus ollut lisääntynyt, joten muutoksen suunnittelun ja toteutuksen voitiin arvioida sujuneen hallitusti.

Dahlin (2011) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutoksiin liittyy työntekijöiden terveysongelmien riski. Tulosten mukaan lisääntyneen stressin riski oli etenkin työntekijöillä, joiden organisaatioissa tapahtui laajoja samanaikaisia muutoksia useilla tasoilla. Muutokset, joissa lisättiin koordinoitua ja yhteistyötä, saattoivat merkitä muutoksia johdossa sekä henkilöstön määrässä ja luonteessa. Haasteellisuutta loi vanhojen ja uusien tapojen päällekkäisyyden ajanjakso, johon sisältyi mahdollisuuksia sekaannuksiin, turhautumista ja myös menetettyä tuottavuutta. Työntekijät saattoivat tuntea myös uhkaa koskien uusia kollegoita, sillä henkilöstön lisäys saattoi merkitä työntekijöitä koskevia uusia yhteistyö- ja koordinoititapoja. Lisääntyneestä stressistä toivuttiin, kun organisaatio muuttui positiivisesti koetulla tavalla. Työntekijöiden negatiivisen stressitason todennäköisyys kuitenkin lisääntyi, kun organisaatiomuotoa muutettiin laajasti.

Pahkinen ja muiden (2011, s. 9–10) tarkastelussa muutoksen laadusta riippumatta on henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja voimavaroilla vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat muutokset ja myös selviytyvät niistä. Kielteiset seuraukset olivat vähäisempiä niille työntekijöille, joilla oli vahva tunne elämänhallinnasta ja ammattitaidosta sekä hyvät työllistymismahdollisuudet. Voimavarat voivat vaihdella elämäntilanteenkin mukaan. Lisäksi useita peräkkäisiä muutoksia läpikäyneet työntekijät kokivat hieman enemmän henkistä uupumusta sekä vähemmän työtyytyväisyyttä ja työlle omistautumista kuin työntekijät, joilla ei ollut kokemusta useista muutoksista. Useita muutoksia läpikäyneillä on lisäksi enemmän sairauslomia. Tutkijan mukaan kokemukset muutoksista eivät siis lisää muutosten negatiivisten vaikutusten sietokykyä.

Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja kehon kokemukset ovat siten myös mielen kokemuksia. Hyvinvointia edistäviä ja stressiä helpottavia yksilön keinoja ovat tunteiden ilmaiseminen ja huolien jakaminen läheisten, ystävien ja työtovereiden kanssa. Huolien vatvominen heikentää herkästi itseluottamusta ja ongelmien ratkottavuutta sekä synnyttää negatiivisuutta ja surullisuutta. Sen sijaan tulisi pyrkiä ratkomaan ongelmat. Vaikka se ei täysin onnistuisi, pitäisi huomioida suunnata muuhun tekemiseen,

kuten kulttuuriin, harrastuksiin ja ystävien tapaamiseen. Yleensäkin on tärkeää tehdä asioita, jotka ovat itselle mieleisiä ja voimaannuttavia. Myös omien elämäntapojen tarkastelu on tarpeen, sillä terveelliset elämäntavat, jotka liittyvät muun muassa liikuntaan, rentoutumiseen, nukkumiseen ja ruokailutottumuksiin, edesauttavat yleisesti hyvää vointia. (Juuti & Salmi, 2014, s. 216–217, 226, 231; Mattila, 2018.)

Stressin hallintakeinot voivat löytyä itseltä oman henkilökohtaisen tarkastelun kautta. On tärkeää pohtia omia asenteita ja sitä, onko asennoitumista tarpeen muuttaa, esimerkiksi hyväksyä haasteet, joita ei voi muuttaa, ja löytää myönteisyyttä. Apua voi löytyä myös muun muassa työnohjauksen ja terapian kautta. Tärkeää on kuitenkin itsensä kehittäminen ja itsestään huolehtiminen, erilaiset hyvän olon kokemukset, sosiaaliset suhteet, ammattitaidon ylläpito ja itsetunnon kehittäminen. (Juuti & Salmi, 2014, s. 233.)

2.3 Muutoksen johtaminen

2.3.1 Johtaminen viemässä muutosta eteenpäin – muutoksen tarve ja muutosprosessi

Onnistuakseen muutosprosessi tarvitsee vahvaa johtamista ja hyvää hallintaa, mikä liittyy olennaisesti ihmisiin, joita muutos koskee (Hayes, 2018, s. 25). Muutoksessa ihmisten kokemukset, havainnot ja tilanteet ovat vaihtelevia, mikä asettaa omat haasteensa johtamiselle (Vakkala, 2012, s. 2011). Muutosprosessiin panostaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työn tarkoituksenmukaisuuden kokemukseen, vastuuseen tuloksellisuudesta ja työn tuloksiin (Holloway, 2013, s. 46). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteita ovatkin rehellinen ja ymmärrettävä vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet. Näiden avulla voidaan muun muassa ylläpitää työilmapiiri hyvänä sekä edistää henkilöstön ymmärrystä ja sopeutumista muutokseen, kuten myös kehittää yksilöiden henkilökohtaisia voimavaroja. Samoin ne edesauttavat pitämään työmäärän kohtuullisena. (Työterveyslaitos, 2020a.)

Muutos vaatii johtamiselta erityisen paljon, mutta välttämättä siihen ei panostaa selkeästi. Panostaminen vaatii sen huomioimista, että käytännön toimintaa ohjaavilla johtajilla on riittävästi tietoa muutoksesta, mutta myös siitä, mikä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Johtamisessa pitää osata käsitellä työntekijöiden reaktioita ja johtaa käyttäytymistä. (Carlström, 2018, s. 90-91.) Suhtautuminen muutostarpeeseen voi olla varoista ja jopa vähättelevää, jos tarvetta ei itse nähdä. On tärkeää, että työpaikalla otetaan huomioon arvioita muutostarpeista sekä annetaan mahdollisuus esittää mielipiteensä ja kuunnellaan. Johtajien tulisi käyttää hyödyksi työyhteisön jäsenten käytännön työn osaaminen ja erityisvahvuudet. (Kotter & Rathgeber, 2006, s. 11–16.) Muutokset vievät myös aikaa, mitä pitäisi kunnioittaa. Ihmisten asenteiden ja lähestymistavan muutoksille on annettava mahdollisuus kypsyä. (Angelöw, 2010, s. 14.)

Muutosprosessissa tarvitaan selkeää ohjausta ja omistajuusvastuuta (Carlström, 2018, s. 96). Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää muodostaa toimiva ryhmä johtamaan muutosta (Boonstra, 2013, s. 7; Nilsson ja muut, 2018, s. 184). Kokonaisuuden hallinta on olennaista, ja vastuuhenkilöillä olisikin hyvä olla kokemusta ja osaamista vaativien muutoshankkeiden toteuttamisessa ja johtamisessa. Prosessin toteuttamiselle on asetettava aikataulutavoitteita, ja riskit on määriteltävä etukäteen. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 171.) Strategisten linjausten tulee suunnata toimintaa, jotta organisaatio voi myös oppia toiminnasta ja muutoksista (Sumkin & Tuomi, 2012). Muutokseen osallistuvat kokevat muutoksen myös positiivisemmin, kun heidän arvonsa yhtenevät organisaation arvojen kanssa (Smollan & Sayers, 2009). Lisäksi on huomioitava, että kukin muutoksen vaihe vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia (Työterveyslaitos, 2020a).

Onnistuakseen muutosprosessi vaatii luottamuksellisen ilmapiirin. Yhteistyötä on tehtävä organisaation johdon ja työntekijöiden, mutta myös asiakkaiden ja tarvittavien yhteistyökumppanien kanssa. Tulevasta on luotava visioita, on pohdittava ja keskusteltava yhdessä muutosstrategioista ja -rooleista muutosprosessissa, seurattava muutoksen kulkua jatkuvasti ja sopeutettava toimintaa tarpeen mukaan. Muutokseen liittyvät tulokset on esitettävä konkreettisesti muutokseen osallistuneille, ja olennaista on myös jakaa menestystä ja kiittää. (Boonstra, 2013, s. 7.) On tärkeää paitsi keskustella osallisten kanssa niin myös järjestää erilaisia tilaisuuksia ja työpajoja, joissa käsitellään muutosta (Carlström, 2018, s. 96).

Mäki-Krekolan (2014, s. 131–136) kuntien yhdistymistä tarkastelevassa tutkimuksessa osoittautui tärkeäksi organisaatiokulttuurin hallinta, mikä mahdollistaa sen, että perustehtävän suorittaminen ei vaarannu muutoksen aikana. Uudessa organisaatiossa aikaisemmat kulttuurit kohtaavat ja asemoituvat toisiinsa eri tavoin. Mitä enemmän yhteen liittyviä osapuolia on, sitä enemmän on myös kulttuurien variaatioita. Kulttuurierot johduvat muun muassa kuntien rakenteesta ja kunnassa vallitsevan politiikan ja hallinnon

suhteesta. Yhdistyminen edellyttääkin jonkinasteista kulttuurista muutosta. Kuntien ole-massa olevat organisaatiokulttuurit voivat toimia sekä liitosten onnistumisia rajoittavina että mahdollistavina tekijöinä.

Muutos on juurtuakseen voitava ankkuroida tarpeeksi osaksi organisaation kulttuuria (Kotter, 1996, s. 16). Avoimuus ja tiedonsaanti luovat sille vastaanottavaista asennetta (Ekenstam & Lager, 2019, s. 23), ja lisäksi käyttäytymisen muutoksella voidaan suunnata kulttuuria haluttuun suuntaan (Burke, 2018, s. 23). Organisaatiokulttuuri myös luo orga-nisaatioon sisäistä yhtenäisyyttä, poistaa epävarmuutta ja sopeuttaa organisaatioita ym-päristöönsä. Esimerkiksi kuntaliitostilanteessa tasapainoillaan muutoksen nopeuden ja kulttuuriin liittyvän pysyvyyden välillä. Tärkeää on tällöin saavuttaa yhteinen käsitys kes-keisistä päälinjoista samalla, kun hyväksytään organisaatioiden osakulttuurien olemas-saolo. Yhdistymisessä kulttuurit kohtaavat ja sekoittuvat, osa nousee hallitsevaan ase-maan ja osa myös tuhoutuu. Organisaatiokulttuureiden sopeuttamiseen tulee kiinnittää huomiota jo ennen yhdistymistä ja jatkaa aktiivista työstämistä vielä pitkään yhdistymi-sen jälkeenkin. Yhteisen kulttuurin työstäminen pitäisikin aloittaa jo selvitysvaiheessa si-ten, että myös uuden organisaation arvopohja määriteltäisiin. Tällöin yhteisellä uudella organisaatiolla olisi myös vahvempi organisaatiokulttuurinen tilanne. (Mäki-Krekola, 2014. s. 131, 135–136.)

Kulttuurinen muutos aiheuttaa usein voimakkaitakin tunnereaktioita. Kun tunteet tun-nustetaan ja muutokseen osallisia kohdellaan kunnioittavasti, he sitoutuivat muutok-seen paremmin. (Smollan & Sayers, 2009.) Yksilöiden on käsiteltävä mielessään muutok-sia loogisessa järjestyksessä, jossa ensin pitää käsitellä luopumisen aiheuttamaa huolta, jotta voi sen myötä nähdä muutokseen liittyvät hyvät puolet ja mahdollisuudet. Muutos-vastarintaa ei voi siten ohittaa. Muutosvastarinta merkitsee myös, että henkilöstö työs-tää muutosta mielessään ja pyrkii luomaan työhönsä ja organisaatioon uudessa tilan-teessa tarvittavaa suhdetta. Erityisesti muutostyön alkuvaiheessa tulee kielteisten tun-teiden ja mielikuvien läpikäyntiä, mikä on muutosta johtaville raskasta, mutta olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. (Järvinen, 2013, s. 116–117.) Se, että arvostetaan

myös menneisyyden onnistumisia ja organisaation olemassa olevia vahvuuksia, on kuitenkin yksi muutoksen onnistumiseen johtavista tekijöistä. Nykyisen ja tulevan välillä pitää löytää tasapaino. (Boonstra, 2013, s. 7.) Johdon tulisikin huomioida muutosvastarinassa ihmisten halu olla menettämättä jotakin arvokasta olemassa olevaa. Lisäksi tulisi tarkistaa väärinkäsitykset muutoksesta ja sen vaikutuksista (Kotter & Schlesinger, 1999, 31).

Muutosvastarinta ei siis ole sinänsä huono asia, sillä silloin saadaan näkyviin ja tietoisuuteen olennaisia asioita, jotka on otettava huomioon päätöksenteossa ja muussa toiminnassa. Jos mitään ei esiintyisi, voisi olla tilanne, että organisaatiossa ei kyetä keskustelemaan asioista riittävästi. (Juholin, 2017, s. 243.) Vastarinta voikin olla palautetta muutokseen liittyvistä epärealistisista asioista (Nilsson ja muut, 2018, 190). Toisaalta ei pidä myöskään tehdä äkkinäisiä päätöksiä, että toisten vaihtoehtoiset mietinnät olisivat suoraan luokiteltavissa muutosvastarinnaksi (Forslund, 2019, s. 349). Sen sijaan, että pyritäisiin olennaisesti hillitsemään vastustavaa puhetta, tulisi se ottaa huomioon olennaisena asiana muutostyössä. Lisäksi on tärkeää, että johto ottaa keskusteluissa esiin muutoksen äärimmäisen paremmuuden korostamisen sijaan myös mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Tällaisella pohdinnalla voidaan löytää tapoja negatiivisten seurausten käsittelyyn. (Näsänen, 2018, s. 89.)

Kolvangin (2020, s. 59, 82) tutkielman mukaan terveydenhuollossa toimivat johtajat (ylivoitajat, osastonhoitajat ja ylilääkärit) kokivat organisaationsa kompleksisiksi ympäristöiksi, joissa muutokset ovat jatkuvia ja erilaisia muuttuvia tekijöitä on paljon. Muutosten takana oli monesti resurssihaasteita, kuten säästövaatimuksia. Myös muutosten toteuttamisaikataulu koettiin usein ongelmalliseksi. Udod ja Care (2013) tuovat esiin tutkimuksensa myötä, että keskijohdon kokemista stressitekijöistä yksi liittyi henkilöstön johtamiseen. Haastetta aiheuttivat esimerkiksi niukkojen resurssien riittävyyden varmistaminen sekä organisaatiomuutosten hallinta ja yksiköiden yhdistäminen. Nämä tekijät saattoivat aiheuttaa epäluuloja ja luottamuspulaa henkilöstössä. Keskijohto koki myös roolinsa haasteelliseksi henkilöstön ja ylimmän johdon välissä – keskellä eri suunnista

tulevia tarpeita ja myös painostusta. Vastuuta oli henkilöstöön nähden esimiehenä, mutta myös ylimmälle johdolle organisaatiopolitiikan toteuttamisesta ja sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Työterveyshuoltoa koskien löytyy Helinin (2013, s. 45–46, 60, 67–71) tutkielma, jossa tarkasteltiin kunnallisen työterveyshuollon yhtiöittämistä osakeyhtiöksi. Tuloksissa ilmeni, että muutos vaati organisaatorakenteiden kokonaisvaltaista uudistamista. Tutkija korosti, että muutoksen ja organisaation toiminnan etenemisen edellytyksiä ovat paitsi selkeät suunnitelmat ja tavoitteet, tarkka aikataulu ja päämäärä, niin myös suuri työ, jotta toiminnan edellytykset täyttyvät. Johdon on otettava vastuu organisaation toiminnan ohjaamisesta oikeaan suuntaan. Tarkastelussa johtamiselle toivat haastetta byrokraatia ja ajan rajallisuus. Yhteisten toimintatapojen luominen oli myös haasteellista, sillä yhdistyviä toimipaikkoja ja siten myös kulttuureja oli paljon ja jokaisessa paikassa oli oma tapansa tehdä töitä. Eri kulttuurien yhteensovittaminen vei aikaa.

Koska yksilöt ja ryhmät reagoivat hyvinkin eri lailla muutokseen, eivät arviot oikeanlaisesta toiminnasta muutoksessa ole mitään itsestään selviä, vaan ne vaativat huolellista harkintaa (Kotter & Schlesinger, 1999, s. 30–31). Uuden organisaatorakenteen voimaan astumisen jälkeinen aika on yhtä tärkeä kuin muutosprosessin toteuttamisvaihe. Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii myös johtajuutta sekä asioiden seuraamista ja arviointia. Huomiota on kiinnitettävä työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen, jotka edesauttavat muutoksen tavoitteiden ja tuloksellisuuden varmistamista sekä luovat pohjaa mahdollisille tuleville muutoksille. Näihin tarvitaan sekä esimiesten että työntekijöiden aikaa ja työpanosta. Esimiehen tehtävänä on myös tukea muutoksen jälkeistä tiimensä toiminnan käynnistymistä. Läpikäytyä muutosta on pysähdyttävä arvioimaan, jotta uusien asioiden ja toimintatapojen on mahdollista pysyä. (Työterveyslaitos, 2020a.)

2.3.2 Osallisuutta, viestintää ja yhteistyötä tukeva johtaminen

Organisaatiomuutoksessa on tärkeää molemminsuuntainen viestintä johdon ja henkilöstön välillä sekä osallistumismahdollisuudet (Kotter & Schlesinger, 1999, s. 38; Pahkin ja muut, 2011, s. 10, 14). Johdon ohjaama, ylhäältä alaspäin suuntautuva muutos perustuu rationaaliin syihin ja sillä on usein erityinen tavoite. Muutoksen päälinjat ja sisältö määritetään silloin yleensä ilman työntekijöiden osallisuutta. (Nilsson ja muut, 2018, s. 184.) Työntekijöille on kuitenkin tärkeää, että he voivat paitsi osallistua niin myös vaikuttaa muutostyöhön (Angelöw, 2010, s. 20). Muutostyöhön osallistuminen on yhteydessä strategisen muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä tukevat myös muutoksen yhteensopivuus organisaatiokulttuurin kanssa ja osallisten henkilökohtaiset tavoitteet (Lines, 2004).

Hyvä muutosviestintä on kaksisuuntaista ja merkityksellistä osallistujien välisen vuorovaikutuksen ja suhteiden rakentamisessa (Osborne & Brown, 2005, s. 90). Työntekijät voivat kokea rooliinsa liittyvät vaatimukset uhkana tai mahdollisuutena. Vuorovaikutuksen myötä vähennetäänkin rooliepäselvyyksiä ja -konflikteja. (Robbins & Judge, 2018, s. 304.) Työntekijälle tulisi mahdollistaa aktiivinen muutosrooli, jossa johtajien tulisi motiivoida ja tukea työntekijöitä kriittiseen, mutta yhteistyöhakuiseseen ja kehittävään vuoropuheluun (Juujärvi ja muut, 2019, s. 12). Osallistava johtamisote mahdollistaa vastuun delegoimisen, konsultoivan suunnittelemisen ja jaetun päätöksenteon. Esimies kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja neuvottelee heidän kanssaan muutokseen liittyvistä asioista yhteisen päämäärän eteen (Laurila, 2017, s. 200.)

Muutostilanteessa yhteisöllisyyden vahvistaminen on erityisen tärkeää, sillä yhteishenki, luottamus ja toistensa tukeminen helpottavat selviytymistä ja uusien asioiden oppimista. Asioista yhdessä avoimesti ja vuorovaikutteisesti puhuminen mahdollistaa luottamuksen vahvistumisen ja epävarmuuden tunteiden hälvenemisen. Me-hengen syntyminen vaatii yhteisiä rutiineja, kuten päivittäisiä lyhyitä palaverieita ja muita yhteisiä tilanteita senhetkisten ongelmien ja tulevaisuuden pohdintaan. Vahva yhteisöllisyys sallii myös tunteiden

osoittamisen ja yksilölliset, erilaiset kokemukset muutoksista. Osallisuus vahvistaa yhteisöllisyyttä, ja jokaisen olisikin voitava tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja tulevansa arvostetuksi. (Juholin, 2017, s. 245.) Tiukka ammattiryhmittäinen toiminta ja hierarkkisuus voivat olla haittana yhteistyölle, jota kuitenkin tarvitaan sekä johtajien ja työntekijöiden välillä että vertikaalisesti. Moniammatillinen yhteistyö voi toimia edistävänä tekijänä sille, että muutos koetaan merkityksellisenä. (Lunkka, 2018, s. 87.)

Helin (2013) arvioi työterveyshuoltojen yhdistymiseen liittyvässä tutkielmassa, että muutostilanne olisi vaatinut yhteistyön tehostamista. Johdon olisi esimerkiksi pitänyt kiertää yhtiöittämistä koskevalla alueella eri toimipisteissä, samoin työntekijöiden olisi pitänyt voida tutustua toisiinsa nopeammin ja konkreettisilla vierailuilla. Eri ammattiryhmien osajien välinen tiimityön edistäminen ei myöskään toteutunut toivotulla vauhdilla. Johdolla koettiin olevan kuitenkin vahvaa osaamista ja kehitysmuotoisyyttä, mitkä paransivat yhteisöllisyyttä. (Helin, 2013, s. 67–69.)

Organisaatioissa tarvitaan onnistunutta viestintää erityisesti muutostilanteissa, ja toisaalta ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Viestintä itsessään on periaatteessa yksinkertaista – viestitettävän asian välittämistä jollakin tavalla ja viestin tulkintaa. Todellisuus organisaatioelämässä on monimutkaisempaa. On esimerkiksi huomioitava, että ihmiset kokevat asioita eri tavalla. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 60.) Viestinnässä on oltava yhteinen kieli ja ymmärrettävä samalla tavalla, mitä asiat tarkoittavat juuri kyseisessä organisaatiossa. Johdon tulee huomioida, että sen antamat viestit tulkitaan, kuten ne on tarkoitettu. Tiedon hakeminen on kuitenkin myös työntekijän vastuulla. (Gustafsson & Marniemi, 2012, s. 88–89.)

Organisaation johdon on huolehdittava viestinnän pelisäännöistä ja toimintamalleista. Viestinnän avulla muutoshankkeelle saadaan luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Sen avulla tiedotetaan muutokseen liittyvistä asioista, kuten sisällöstä ja tavoitteista, sekä myös varmistetaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy. Viestintä on haas-

teellista, kun muutokseen liittyvää tietoa on paljon ja viestinnän on kuitenkin saavutettava kaikki osalliset. Laajamerkityksellisiä tai muutenkin tärkeitä asioita on käsiteltävä yhdessä myös osallisuuden tunteen vahvistamiseksi. Tärkeä ajantasainen tieto on silloin kaikkien saatavilla samanaikaisesti ja yhteisen tulkinnan suodattamana. Tämä mahdollistaa työyhteisön vapautuneemman tunnelman ja asioista puhumisen uskaltamisen ennen kuin ne hiertävät yhteistyön henkeä. Työyhteisön jäsenillä tulisikin olla mahdollisuus ja myös velvollisuus osallistua tiedon jakamiseen ja välittämiseen, ja siten myös yhdessä oppimiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–67, 180–181.)

Hyvä vuorovaikutus edistää muutoksen toteutusta, luo ymmärrystä ja siten myös lisää sitoutumista ja osallistumista muutoksen toteutukseen (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–67; Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 166). Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on yhteydessä muutoksen onnistumiselle. Kuitenkin osallistavassakin muutostyössä työntekijöiden onnistunut sitoutuminen voi toteutua vain, jos johtajat sitoutuvat muutokseen myös itse. Työntekijät aistivat johtajan reaktiot ja aidot asenteet muutosta kohtaan. Johtajien onkin tiedostettava oma sitoutumisensa taso ja kehitettävä positiivinen asenne muutokselle, jos he haluavat toimia muutosta edistävinä roolimalleina. Sen sijaan muutokseen liittyviä visioita käsiteltäessä on sitoutumisen osoituksia tärkeämpiä johtajan kommunikaatiotaidot ja vision sisältö. (Abrell-Vogel & Rowold, 2014.)

Muutosviestinnässä tärkein osapuoli onkin henkilöstö, ja johdon lisäksi muita keskeisiä tahoja ovat esimerkiksi työsuojelu, työterveyshuolto ja yhteistyökumppanit. Julkisyhteisössä näiden lisäksi merkittävässä roolissa ovat poliittiset päättäjät ja luottamushenkilöt. Lisäksi tarvittavia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, on tiedotettava tilanteesta. (Juholin 2017, s. 249–250.) Mäkisen (2010, s. 43, 45) tutkielmassa ilmeni, että sisäiset asiakkaat olisivat toivoneet enemmän ja ajantasaista tietoa muutokseen liittyvistä tapahtumista. He eivät kuitenkaan nähneet tarpeelliseksi osallistamistaan muutokseen niin kauan kuin asiat sujuivat hyvin.

Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto toimintaympäristöineen asettaa oikeudenmukaisuuden kokemiselle erilaisia haasteita yksityisiin organisaatioihin verrattuna. Kunnallisella puolella vaikuttaa organisaatioon liittyvä, mutta sen ulkopuolinen poliittinen järjestelmä, jonka päätöksillä perustavanlaatuiset muutokset, kuten organisaatioiden rakenne- tai yhdistymismuutokset toteutetaan. Henkilöstöllä on siten ehkä vähän mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa muutospäätöksiin ja -suunnitteluun. Myös organisaatioiden suuri koko, hierarkkinen rakenne ja eri ammattiryhmien kilpailevat intressit asettavat haasteita muutosjohtamiselle. Erityisesti laajoissa organisaatiomuutoksissa on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää henkilöstön muutostietämyksen, osallisuuden ja yhteistyön varmistaminen, mitkä vaikuttavat eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Muutokseen sitoutumista edistää toiminta henkilöstön yhteenkuuluvuuden, tasa-arvoisuuden, turvallisuuden tunteiden ja keskinäisen luottamuksen aikaansaamiseksi. (Taskinen, 2017, s. 165–166.)

Maakunta- ja soteuudistuksen vuoden 2019 loppuraportissa on tehty arvioita hankkeesta eri asioiden, kuten viestinnän ja henkilöstön muutoskokemusten suhteen. Viestintään oli panostettu tiedon tuottamiseen monipuolisesti eri viestintäkanavien avulla. Hanke oli laaja ja osittain viestinnän kokonaisuutta oli vaikea hallita. Uudistustyön ja muutosten pitkittyminen aiheutti epävarmuutta ja lisäsi muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Se myös esti tai jarrutti olemassa olevien organisaatioiden muuta kehittämistyötä. (Valtiovarainministeriö, 2019, s. 118–138.)

2.3.3 Johtaminen työhyvinvoinnin, muutosvalmiuden ja tuen saannin varmistajana

Hyvässä työyhteisössä huolehditaan työhyvinvoinnista, jonka kehittämiseen johto on sitoutunut työn, työntekijöiden ja työyhteisön tasolla (Juuti & Salmi, 2014, s. 49). Organisaatiot pystyvät jo osittain ennalta varautumaan muutoksiin huolehtimalla työilmapiiristä, henkilöstön hyvinvoinnista sekä osaamisesta (Työterveyslaitos, 2020a). Työhyvinvointi on myös investointi, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa sen, että ollaan avoimia ja

luotetaan, luodaan innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä sekä toimitaan yhteisen hyvän eteen. Mahdollista on silloin säilyttää parempi työyhteisön toimintakyky myös muutostilanteissa. (Työterveyslaitos, 2020a.)

Muutoksessa osallisten eri roolit voidaan tiivistää Pahkinin ja muiden (2011, s. 13–14) kuvauksen mukaan: Ylimmän johdon tehtävänä on toimia muutoksen kasvoina päätöskäytännön lisäksi. Sen on oltava läsnä ja keskusteltava muutoksesta ja sen syistä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Johdon velvollisuus on ottaa huomioon prosessin vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävänä on huolehtia muutoksen vaatimista käytännön toimenpiteistä, mutta heidän tulee olla myös tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä välittää ja tulkita heille ylemmän johdon viestejä. Työntekijöiden tehtävänä on huolehtia omalta osaltaan tarvittavasta osaamisesta sekä arvioitava rooliaan muutokseen liittyen. Tukena muutoksessa on myös henkilöstöhallinto, jonka tehtävänä on olla osallisena muutosprosessissa sekä arvioida muutosvalmiutta ja tarvittaessa tarjota koulutusta. Esimerkiksi työterveyspalvelu voi toimia kriisitukena työntekijöille ja esimiehille sekä antaa esimiehille valmennusta muutostilanteessa toimimiseen. Työntekijöiden edustajat (luottamusmiehet) taas ovat nimenomaisesti työntekijöiden tukena varmistamassa, että päätökset tehdään reiluin perustein. Työterveyslaitos (2020d) muistuttaa myös työsuojeluhenkilöstön roolista työpaikoilla työhyvinvoinnin edistämisen tukena.

Organisaatiomuutoksessa korostuu ihmisten johtaminen, ja hyvin toteutettu muutos tukeekin työntekijöiden hyvinvointia sekä auttaa heitä myös vastaamaan sen myötä tuleviin haasteisiin ja käsittelemään tunteita. Lähtötilanne on hyvä, jos työntekijöillä on tiedossa tehtävänsä ja tavoitteensa sekä niihin riittävä osaaminen ja työkyky. Heillä on oltava mahdollisuus osallistua omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Lisäksi edellytyksenä on, että työ koetaan mahdollisimman mielekkääksi ja työyhteisössä arvostetaan ja tuetaan toinen toistansa. (Työterveyslaitos, 2020a.) On myös huomioitava, että organisaatiomuutoksen hyvin tehty suunnittelu vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin koko muutosprosessin ajan (de Fátima ja muut, 2020).

Organisaation johdolta vaaditaan myös kykyä ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja heidän erilaisia tunteitaan (Juuti & Salmi, 2014, s. 22). Eikä riitä, että ihmistä ymmärretään muun muassa tunteiden osalta, vaan hänet on nähtävä elämäntilanteiden sävyttämänä yksilönä organisaatiotoiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kontekstissa (Vakkala, 2012, s. 12). Työntekijöiden työolosuhteet on tunnettava riittävästi (Angelöw, 2010, s. 20). Esimies on työpaikalla avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Myös työturvallisuuslaki velvoittaa siihen, että fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyvät kohtuullisena. Rinnalle tarvitaan tunneosaamista, ja johtajan perustehtävänä onkin mahdollistaa, että jokainen voisi kokea olevansa hyödyllinen ja tärkeä. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat tärkeimpiä työkaluja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Toisaalta myös työntekijä on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka, 2016, 9, s. 135, 137.) Yksilöllinen tuki vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden mielialaan ja muutokseen sitoutumiseen. Jos johtajat kunnioittavat alaiensa yksilöllisiä tarpeita ja huomioivat myös heidän tunteensa muutostilanteessa, rakentavat alaiset todennäköisemmin melko positiivisen siteen muutosaloitteeseen. (Abrell-Vogel & Rowold, 2014.)

Organisaatiomuutoksen vaikutukset vaihtelevat työntekijästä riippuen. Muutokset voivat sisältää organisaation rakenteiden uudelleenjärjestelyjä, aikaisempien työryhmien hajottamista ja uusien perustamista sekä muutoksia työtehtävissä. Osalle työntekijöistä voi tarjoutua ylenemismahdollisuuksia, osan asema voi heiketä. Työntekijät, jotka ovat saavat jo ennen muutosta paljon tukea organisaatiolta, ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttavan usein myönteisesti asemaansa työpaikalla. Muutoksen kokeminen myönteiseksi taas edesauttaa hyvinvointia. (Pahkin ja muut, 2011, s. 9.) Muutoksesta voi seurata hankalia asioita niin yksilöille, ryhmälle tai tiimille kuin koko työyhteisölle. Tällaisia ovat esimerkiksi irtisanomiset, tehtävänkuvien merkittävät muutokset, siirtymiset toiseen yksikköön tai jopa toiselle paikkakunnalle. Esimiehen pitää samalla osata käydä luopumisen tuskaa yksien kanssa ja katsoa tulevai-

suuteen toisien kanssa. Avainhenkilöitä voi hakeutua muualle töihin, jolloin olisi viimeistään esimiesten ja johdon huolestuttava. Huolestuneisuuden merkit eivät nouse organisaatiossa kuitenkaan ajoissa tietoon, jos ilmapiiri ei ole riittävän avoin. (Juholin, 2017, s. 248.)

Muutos itsessään on oppimista, mutta se myös edellyttää sitä (Hayes, 2018, s. 25). Muutostilanne luo mahdollisuuksia kehittyä. Se tarjoaa tilaisuuden oppia ja työskennellä yhdessä myös ryhmänä, mutta sen myötä yksilölle voi avautua mahdollisuuksia muun muassa uusiin työtehtäviin. (Nilsson ja muut, 2018, s. 182–183.) Organisaatiomuutos voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen sekä sitoutuu ja sopeutuu siihen. Ymmärtämistä tukee rehellinen, ymmärrettävä, johdonmukainen ja toistuva viestintä. Sitoutuminen vahvistuu osallistumisella muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Sen sijaan yksilöiden, työyhteisön ja esimiesten sopeutumista auttavat erilaiset tukitoimet, kuten koulutukset ja mentorointi. (Työterveyslaitos, 2020a.) Oppimisen lisäksi on panostettava myös ammatilliseen kehitykseen (Boonstra, 2013, s. 7).

Muutoksen onnistuneessa toteutuksessa alkuvalmiudella on tärkeä merkitys. Valmius kuvaa sitä, missä määrin osallistujat ovat yksilöllisesti ja kollektiivisesti valmiita, motivoituneita ja teknisesti kykeneviä toteuttamaan muutoksen. (Holt, 2013.) Helin (2013, s. 56) tuo esiin työterveyshuoltojen yhdistymiseen liittyvässä tutkielmassaan, että tutkittavat kokivat yhteisössään olevan keskimääräistä parempaa muutoskykyisyyttä johtuen muun muassa siitä, että asiakastyön kautta työterveyshuollossa toimivat ovat nähneet erilaisia muutostilanteita ja niistä on itsekin opittu.

Valmistautuminen muutokseen voi selvästi vähentää niiden kielteisiä vaikutuksia. Henkilökohtaisilla ja monilla organisaatioon liittyvillä voimavaroilla, kuten työtovereilta saadulla tuella, voidaan vähentää työntekijöiden epävarmuuden tunnetta. Tärkeää on säilyttää myös mahdollisuus itsenäisyyteen työtehtävien suorittamisessa. Työpanoksen ja

saadun palkkion on oltava tasapainossa. Lisäksi vaaditaan luottamusta omaan osaamiseen, esimerkiksi siihen, että pystyy ratkaisemaan työssä eteen tulevia ongelmia. (Pahkin ja muut, 2011, s. 9.) Bosin ja muiden (2019) tutkimuksessa huomattiin, että kykyjen käyttö ja suhteet työtovereihin ovat tärkeimpiä tekijöitä työtyytyväisyydelle. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää myös työssä esiintyviin ristiriitatilanteisiin, esimiehen tukeen ja jatkokoulutuksen mahdollisuuksiin, joissa löytyi puutteita

Weick ja Quinn (1999) tuovat esiin, että muutoksissa työntekijöille on tärkeää tiedon-saanti ja henkilökohtainen tuki, kun taas johtajat odottavat työntekijöiden tukea muutosten hienosäätöön ja muutoksen eteen tehtävään työhön. Vakkala (2012, s. 150) taas huomioi, että muutostilanne voi kärjistää ihmissuhteita ja työyhteisön toimivuutta. Voi ilmetä ristiriitoja ja ”kuppikuntien syntymistä”, kuten kävi ilmi Latvalan (2011, s. 50–56) tutkielmasta. Klikkiytymistä ja selän takana puhumista esiintyi jonkin verran. Tärkeänä nähtiin, että ongelmia pyrittiin selvittämään keskustelemalla. Erilaiset rutiinit aiheuttivat hankaluuksia, ja niiden yhtenäistäminen nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta.

Teo ja muut (2013) tarkastelivat selviytymisstrategioiden merkitystä hoitotyön ja hallinnon tehtävien stressitekijöissä suhteessa sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen organisaatiomuutoksessa. Ne, jotka käyttivät tehokkaita selviytymisstrategioita stressin torjumisessa, ilmaisivat korkeampaa työtyytyväisyyttä. Tutkimuksessa korostui muutokseen osallistumisen tärkeys sekä tarkan ja toistuvan viestinnän välittäminen sairaanhoitajille. Johdon pitäisi myös huomioida henkilöstömäärä suhteessa muutoksen aiheuttamiin kasvaviin hoitotyön hallinnollisiin stressitekijöihin. Lisäksi muutosta toteuttavaa keski- ja lähijohtoa olisi autettava ymmärtämään muutoksen vaikutukset hoitotyössä toteutuvaan työtyytyväisyyteen. Tämä vaatii koulutusta ja mahdollisuutta kehittää johtamista, jotta he voivat myös auttaa ylimmän johdon edustajia muutoksen aikaansaamisessa.

Tutkimuksensa myötä Viitala ja Lehto (2014, s. 134, 143, 145) tuovat esiin kuntien henkilöstötyön näkymiä ja haasteita. Tarkastelussa ilmeni henkilöstöammattilaisten näkemysten mukaan, että jatkuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja lisääntyneitä työpahoinvointia. Henkilöstö koki muutosten tulevan ulkopuolelta ja ylhäältä annettuina, eikä osallistamista huomioitu riittävästi. Ulkopuolisuuden tunne välittyi osittain myös kuntien johtajien ja esimiesten kommentteista. Kuntiin kohdistuvat muutokset nähtiin valtion sanelemiksi, ja kuntaorganisaation sisälläkin muutoksia pidettiin herkästi ylhäältä alas -johdettuina. Henkilöstön edustajat ja henkilöstöammattilaiset toivoivat valmentavampaa otetta kunnassa toimivilta esimiehiltä. Siihen vaikuttaviksi keinoiksi arvioitiin vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen avoimuuden parantamista, kuulluksi ja kohdatuksi tulemistä, kehityskeskustelujen käymistä, työntekijöiden ottamista mukaan työn suunnitteluun sekä innostamista ja kannustamista.

Toisaalta henkilöstöammattilaiset olivat huolissaan myös esimiehistä. Esimies voi kokea esimiehenä olemisen jopa raskasrasitteena. Asiakastyö menee niukoissa resursseissa herkästi etusijalle ja vastaavasti henkilöstötyölle ei riitä energiaa. Esimies voi etäännyä fyysisesti työyhteisön arjesta, jolloin työntekijöiden kohtaamiselle jää vähemmän aikaa. Ylin johto ei välttämättä ole tietoinen tilanteesta. Tuki esimiehelle onnistuu parhaiten muun muassa antamalla aikaa esimiestyölle, mahdollistamalla fyysinen läsnäolo alaisten kanssa, kouluttamalla ihmisten johtamisen perusvalmiuksiin ja tukemalla vaikeissa paikoissa esimerkiksi vertaistuen tai työnohjauksen keinoin. Henkilöstöammattilaisten tehtäväksi nähtiinkin antaa tukea ja sparrata esimiehiä heidän tehtävissään. (Viitala & Lehto, 2014, s. 144, 146–147.) Johtajille on annettava tukea tunnereaktioiden ilmaisemiseen ja myös tunnistamiseen (Lawrence ja muut, 2014). Samoin ilmeni Vakkalan (2012, s. 12) tutkimuksessa koskien kuntafuusioita ja niihin liittyvää henkilöstön johtamista, että esimies ei välttämättä ehdi olla riittävästi läsnä muutostilanteessa.

Esimiehen rooli on haastava, sillä hänen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei itsekään välttämättä ole selvillä tulevaisuudesta. Säilyttääkseen tyyneytensä ja toimintakykynsä on hänen ymmärrettävä muutoksen aiheuttamia tunteita muiden lisäksi myös

itsessään. (Järvinen, 2013.) Balogun ja Johnson (2004) tarkastelivat keskijohdon roolia muutosprosessissa, jossa piti saada uusi käytäntö toimimaan. Keskijohto ei itse juuri osallistunut etukäteissuunnitteluun tai päätöksentekoon, mikä aiheutti haastetta sekä tarttua muutokseen että neuvotella yksityiskohdista niiden kanssa, jotka eivät myöskään olleet aktiivisesti osallistuneet. Jos ylin johto jää enemmän taustalle, voi keskijohto tukeutua enemmän työkavereistaan ikätovereidensa toimintaan ja käytökseen sekä yhteisiin henkilökohtaisiin kokemuksiin heidän kanssaan. Myös Vakkala (2012, s. 12) tuo esiin johdon kokemaa ristiriitaa: Heidän omaankin työhönsä ja asemaansa kohdistuu mahdollisia muutoksia, mutta samalla työntekijöiden odotukset vahvaan johtamiseen kasvavat.

Vakkalan (2012, s. 11–12, 97, 155, 157) tutkimuksen mukaan kuntaorganisaatioiden johtamisessa on painottunut rationaalinen johtamisajattelu, mikä näyttäytyy erityisesti muutosprosessin suunnittelussa ja vaiheiden toteutuksessa, ja heijastuu myös henkilöstön johtamiseen. Johtamiseen tarvittaisiin pehmeämpää otetta suunnitelmallisuuden ja laskelmoivuuden rinnalle. Lähiesimiestyöllä ja ihmisläheisellä johtamisella on tärkeä merkitys. Lähiesimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa korostuu psykologinen sopimus, millä käsitetään muun muassa sitä, millaisia sitoumukseen ja motivaatioon liittyviä merkityksiä työntekijän ja esimiehen välille muodostuu. Tätä tukeva johtaminen on vuorovaikutteista, tukea antavaa ja läsnä olevaa. Keskeisimpiä asioita siinä ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Tutkijan mukaan yhtenä merkittävänä organisaatiomuutoksen vaikutuksista yksilötasolla on esimiehen vaihtuminen. Tutkimuskohteissa oli tapahtunut useita esimiesvaihdoksia, ja joissakin tapauksissa esimies oli vaihtunut useammankin kerran muutosprosessin aikana. Tämä aiheutti työyhteisössä epävarmuutta ja lisäsi tiedon ja keskustelun tarvetta. Myös kuntaorganisaatiolle tyypillinen, ylhäältä alas etenevä muutos kuormitti esimiehiä voimakkaasti ja heikensi myös psykologisten sopimusten eheyttä (Vakkala, 2012, s. 198). Kolvangin (2020, s. 59, 82) tutkielmassa ilmeni, että terveydenhuollon johtajilla ei ollut käytössään välttämättä muutostilanteessa tarpeeksi hallintakeinoja. Henkilöstöä pitäisi

osallistaa muutokseen, mutta hankaluutta luo muun muassa alan hierarkkisuus, eikä henkilöstökään välttämättä edes tiedä tullessa osallistetuksi.

Onkin huomioitava, että työhyvinvointi on yksi avaintekijöistä, joiden varassa kuntasektorin uudistuminen ja kehittyminen voi onnistua. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee kohdistaa työntekijöiden yksilötason lisäksi myös työyhteisöön. (Viitala ja Lehto, 2014, s. 148.) Olennaista on varmistaa, että muutoksen jälkeen työntekijät ovat yhä motivoituneita, voivat hyvin ja tavoitteet on saavutettu (Pahkin ja muut, 2011, s. 5).

3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

3.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimus tarkastelee JIK:in, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessia, jossa tavoitteena oli yhteinen työterveysyhtiö. Prosessin tarkastelu lähtee vuodesta 2017, jolloin yhtiöittämisvalmisteluja aloiteltiin ja mukaan valmistelutyöhön otettiin myös edustajat työterveyshuoltojen sisältä organisaatioiden ylemmän johdon edustuksen lisäksi. Tarkastelu rajoittuu vain yhtiöittämistä valmistelevaan vaiheeseen. Tutkimuskysely suunniteltiin toteutettavaksi 17.-30.8.2020 tilanteessa, jossa näiden työterveyshuoltojen oletettiin liittyvän yhtiöitettyyn työterveyshuoltoon 1.9.2020. Käytännössä liittymiset toteutettiin huhti-toukokuussa 2021, jolloin palvelutuotanto uudessa yhtiössä myös alkoi näiden organisaatioiden työterveyshuoltojen osalta. Tutkimuksen toteutuksessa pysyttiin silti suunnitellussa aikataulussa. Tutkimusorganisaatioiden kuvailun yhteydessä paneudutaan jonkin verran myös muuhun alueelliseen sote-muutosvalmisteluun, koska työterveyshuollon muutosprosessi liittyi siihen olennaisesti.

Vuonna 2015 käynnistyneen maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteena oli parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannuksia ja saada aikaan merkittäviä yhteiskunnallisia säästöjä. Tarkoituksena oli muodostaa kolmas hallinnon taso, maakunnat. Uudistukseen liittyi mittava lainsäädännöllinen sekä valtakunnallinen ja alueellinen toimeenpanon valmistelutyö. Tämän maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelua jatkettiin 8.3.2019 asti, jolloin hallitus erosi, eikä nähty enää edellytyksiä jatkaa valmisteluja. (Valtiovarainministeriö, 2019, s. 11–12, 155.) Osana sote-uudistusta tarkasteltiin työterveyshuollon järjestämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017). Kuntalakiin perustuen työterveyshuolto tuli yhtiöittää 1.1.2019 mennessä, jos haluttiin tarjota laajoja työterveyspalveluita (sisältäen myös sairaanhoidon) muillekin kuin omistajatahoille (Kuntalaki 410/2015, 126 §; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018). Julkiset työterveyshuollot eivät välttämättä pystyneet noudattamaan yhtiöittämisveloitetta annetussa määräajassa, mutta muutosvalmisteluita on voinut olla jo pitkäänkin käynnissä, kuten voidaan todeta tutkimuskohteena olevista organisaatioista.

3.1.1 Yhtiötettävät työterveyshuollot ja Etelä-Pohjanmaan sote-valmistelu

Tässä tarkasteltavat yhtiötettävät työterveyshuollot ovat kaikki toimineet ennen osana laajempia kunnallisia toimijoita, joiden organisaatiot poikkeavat toisistaan jonkin verran muun muassa rakenteeltaan. Liikelaitoskuntayhtymän muodossa toimivassa JIK:ssä jäsenkuntina ovat Kurikan kaupunki ja Ilmajoen kunta. Tehtävänä on tuottaa jäsenkunnilleen kuuluvat terveyden- ja sairaanhoidon, vanhustenhuollon, ympäristöterveydenhuollon sekä Kurikan sosiaalitoimen palvelut. (JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2019; 2022a.) JIK:n työterveyshuollolla oli tutkimuskyselyn ajankohtana toimipisteet Jalasjärvellä, Ilmajoella, Kurikassa ja Jurvassa (JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2019).

Myös liikelaitoskuntayhtymänä toimiva LLKY tuottaa perustehtävänsä mukaisesti omistajiensa eli Kauhajoen kaupungin sekä Teuvan, Isojoen ja Karijoen kuntien yhteistoiminta-alueen sosiaali- ja terveystalvelujen sekä ympäristöterveydenhuollon, eläinlääkintähuollon ja ympäristönsuojelun palvelut (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2019; 2022). Sen työterveyshuolto toimi Kauhajoella, Isojoella, Karijoella ja Teuvalla (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2019).

Järvi-Pohjanmaan perusturva järjestää ja tuottaa Alajärven kaupungin sekä Vimpelin ja Lappajärven kuntien alueen sosiaali- ja terveystalvelut (Järvi-Pohjanmaan perusturva, 2019; Alajärvi, 2022b). Järvi-Pohjanmaa toimii isäntäkuntamallilla, jossa Alajärvi vastaa yhteistoiminnan hallinnosta (Alajärvi, 2019; 2022a). Lappajärvi on ollut mukana yhteistoiminnassa 1.1.2019 lähtien. Työterveyshuollon vastaanotot olivat Alajärvellä, Lappajärvellä, Lehtimäellä ja Vimpelissä. (Järvi-Pohjanmaan perusturva, 2019.)

JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan työterveyshuoltojen yhtiöittämisvalmistelu eteni osana Etelä-Pohjanmaan maakunta- ja sote-uudistusta. Valtionvarainministeriö ja sosiaali- ja terveystministeriö ohjeistivat vuonna 2016 maakuntien liittoja koolle kutsujiksi maakuntauudistuksen esivalmistelutyöhön, minkä jälkeen oli tarkoitus maakunnan toimintaa

valmistelevan väliaikaishallinnon kautta saada uuden maakunnan ensimmäinen toimintakausi alkamaan 1.1.2019. (Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-ohjausryhmä, 2016.) Keväällä 2019 tämän uudistuksen toimeenpano lopetettiin (Kuntaliitto, 2019), mutta työterveyshuollon yhtiöittämisvalmisteluja kuitenkin jatkettiin.

Maakunta- ja soteuudistus edellytti hyvän hallinnan ja hallinnon toimintatapoja. Tavoitteena oli varmistaa niin poliittisen kuin virkamiesjohdon yhtenäiset tavat johtaa, mikä edistäisi myös strategian täytäntöönpanon tehokkuutta. (Etelä-Pohjanmaan Väliaikainen valmistelutoimielin, 2018.) Uudistuksen etenemisestä Etelä-Pohjanmaalla haluttiin myös viestiä mahdollisimman kattavasti ja avoimesti. Kansallisen nettisivuston lisäksi muodostettiin alueellinen sivusto. Päävastuu tiedottamisesta oli muutosjohdolla, mutta käytännön viestinnästä vastasivat myös uudistustyössä mukana olleet organisaatiot. Eri kohderyhmille suunnattujen tilaisuuksien kautta pyrittiin välittämään uudistusta koskevaa informaatiota. (Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-ohjausryhmä, 2016.)

Muutosorganisaatiossa SOTEMAKU-johtoryhmä (poliittisten puolueiden edustus ja virkamiesjohto) johti ja sovitti yhteen sote- ja maakuntauudistustyötä (Jokiranta, 2016; Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-ohjausryhmä, 2016). Johtoryhmän alaisuudessa toimi SOTE-työvaliokunta (Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-ohjausryhmä, 2016) ja yhtenä terveyden- ja sairaanhoidon palveluihin kuuluvana alatyöryhmänä oli työterveyshuolto. Palvelurakennetyössä keskityttiin julkisen palvelutuotantomallin ja sen sisällön rakentamiseen sekä sote-integraatioon. (Etelä-Pohjanmaan Sote Palvelurakenne: Terveyden ja sairaanhoidon palvelut, 2017.)

Yhtiöittämisvalmistelujen aikaan jokaisessa näistä työterveyshuolloista oli tarjolla palveluita julkisten työpaikkojen lisäksi myös yrityksille ja yrittäjille. Suurimmalla osalla asiakkaista oli työterveyshuollon sairaanhoitopalvelut kattava sopimus. (Etelä-Pohjanmaan Sote Palvelurakenne: Terveyden ja sairaanhoidon palvelut, 2017.) Työterveyshuollon toimivuuden kannalta nähtiin tärkeänä, että asiakkaiden työterveyspalvelut jatkuisivat ja olisivat monipuoliset sekä sisältäisivät siten myös työhön liittyvien sairauksien hoidon

mahdollisuuden. Maakunnan järjestämisvastuu huomioiden palvelua nähtiin tarpeen olla tarjolla koko maakunnan alueella. (Etelä-Pohjanmaan Väliaikainen valmistelutoimielin, 2018.)

Selvitys maakunnan työterveyshuollon yhtiöittämisestä tehtiin yhteistyössä palkatun asiantuntijatahon ja Etelä-Pohjanmaan alueen julkisten työterveyshuoltojen kanssa (Etelä-Pohjanmaan Väliaikainen valmistelutoimielin, 2018). Alkuvaiheen jälkeen näistä työterveyshuolloista yhteistä yhtiöittämisvalmistelua jatkoivat JIK, LLKY ja Järvi-Pohjanmaa. Selvityksen tavoitteena oli työterveyshuollon eri järjestämismallien vertailu, jotta voitaisiin tehdä päätös kustannustehokkaan, hyvin toimivan ja kilpailukykyisen maakunnallisen työterveydenhuollon järjestämisestä ja mahdollisen osakkuusyhtiön perustamisesta. (Etelä-Pohjanmaan Väliaikainen valmistelutoimielin, 2018.) Valmistelua päätettiin jatkaa ensisijaisesti vaihtoehdolla, jossa olisi kaksi yhtiötä eli in-house-yksikkö ja markkinoilla toimiva työterveysyhtiö, jolloin palveluja tuotettaisiin myös nykyisille yksityisille asiakkaille (Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-johtoryhmä, 2018).

3.1.2 Työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessi

Tässä kuvataan JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan yhtiöittämisprosessia etenkin näiden organisaatioiden ja niistä pääasiassa LLKY:n päätöksenteon kautta (lähdeviittaukset sivustoihin, joista päätökset ovat löydettävissä). Alueen kuntien päätöksentekoon viitataan niiltä osin, miten se poikkeaa yleisestä päätöksenteosta tai täydentää sitä. Muuten kunnallinen päätöksenteko noudattaa JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan päätöksentekoa. Etelä-Pohjanmaan maakunnallinen sote-valmistelu kulki tämän valmistelun rinnalla, mutta tarkemmin sitä on kuvailtu edellä.

Etelä-Pohjanmaan maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetyö alkoi työterveyshuollon osalta varsinaisesti helmikuussa 2017, jolloin kokoontui ensimmäinen työterveyshuollon palvelurakennetyöryhmä. Työryhmä esitti järjestämisvastuulle siirty-

vän työterveyshuollon toiminnan organisaatiovaihtoehdot. (Etelä-Pohjanmaan Sote Palvelurakenne: Terveiden ja sairaanhoidon palvelut, 2017.) Loppuvuonna päätöksenteossa varmistui vielä, että julkista työterveyshuoltoa aletaan järjestämään osana tulevaa maakuntarakennetta (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020). Sote-tuotannon vastuuvalmisteliija nimettiin työterveyshuollon osalta vastuuvalmistelijaksi (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020).

Keväällä 2018 maakuntavalmistelussa päätettiin, että työterveyspalveluiden järjestämistä jatketaan tavoitteena maakunnassa toimivana in house- ja markkinayhtiö (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020). JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan alueelta Teuvan kunta päätti olla lähtemättä osakkaaksi maakunnallisiin työterveyshuollon osakeyhtiöihin (Teuva, 2020), mutta esimerkiksi Seinäjoki oli vielä tässä vaiheessa mukana (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020).

Syksyllä 2018 toiseksi vastuuvalmistelijaksi saatiin taloushallinnon vastuuvalmisteliija (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020). Maakunnan työterveyshuollon yhtiön suunniteltiin toimivan osakkaiden in house-yhtiönä 1.1.2019 alkaen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuun siirtyessä kunnilta maakunnalle yhtiö muuttuisi markkinoilla toimivaksi yhtiöksi tuottaen palveluja yrityksille ja yhteisöille. Siinä tilanteessa in house -yhtiö taas muodostettaisiin Seinäjoen Työterveys Oy:stä, jossa sairaanhoitopiirikin on osakkaana. Uutena asiana oli, että muun muassa kunta-alan eläkevaikuttamisesta huolehtiva KEVA tuli mukaan valmisteluun. (Alajärvi, 2020; JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020; Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.)

KEVA eteni valmisteluissaan tavoitteena julkisen työterveyshuollon valtakunnallinen järjestäminen. Se asetti valmistelutyöryhmät kahdelle yhtiölle, Taimi Oy:lle (in house) ja Mainio Oy:lle (järjestämisvastuu). Etelä-Pohjanmaan maakuntavalmistelu oli mukana molemmissa valmisteluryhmissä. Taimi Oy:tä kaavailtiin kuntien ja maakuntien omistamaksi yhtiöksi, jonka tytäryhtiöiksi tulisivat kuntien ja kuntayhtymien omistamat in house -yhtiöt. Markkinoilla toimiva Mainio Oy, jonka nimi vaihdettiin myöhemmin

Tammi Oy:ksi, sen sijaan olisi valtakunnallinen yhtiö, jolla olisi toimipisteitä koko maassa. Seinäjoen kaupunki jättäytyi tässä vaiheessa yhteistyöstä pois, mutta sairaanhoitopiirin hallitus ilmoitti aikaisemmin olevansa valmis osallistumaan yhtiön pääomittamiseen. (Alajärvi, 2020; JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020; Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.)

Työterveyshuollon asiakkaita tiedotettiin tilanteesta. Esimerkiksi syksyllä 2018 lähetettiin Etelä-Pohjanmaan valmistelussa mukana olevien työterveyshuoltojen asiakkaille ensimmäinen tiedote, jossa kerrottiin työterveyshuollon yhtiöittämisestä ja olemassa olevien sopimusten pohjalta tapahtuvan työterveyshuollon toiminnan jatkumisesta keskeytyksettä ja ilman asiakkaiden työterveyshuoltosopimusten irtisanomisia. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.)

Kunnallisessa päätöksenteossa hyväksyttiin osakkuudet edellä mainittuihin yhtiöihin. Työterveyshuollon toiminta siirrettäisiin tytäryhtiö Työterveys Taimi Etelä-Pohjanmaa Oy:lle liikkeenluovutuksen periaattein. Henkilöstö, kalusto, laitteet ja muut tuotannon tekijät siirtyisivät alueyhtiöön sen mukaan, miten niitä on käytetty kuntayhtymän ja kuntien sekä yritysten työterveyspalvelujen tuottamiseen. (Alajärvi, 2020; JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020; Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.) Työterveys Taimi Etelä-Pohjanmaa Oy:n valmistelu lähti käyntiin, mutta muun muassa toimilupaprosessin ja tietojärjestelmien hankinnan vuoksi aloitus viivästyi. Alustava aikataulu toiminnan käytännön aloittamiselle arvioitiin olevan 1.3.2019. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.)

Vuonna 2019 KEVA, Kuntaliitto ja mukana olevat maakunnat jatkoivat Taimi Oy:n ja sen alueyhtiöiden valmistelua. Alueyhtiöiden tulisi jatkaa omaa toimintaansa erillisinä ja itsenäisinä siihen saakka, kunnes Taimi-konserni virallisesti käynnistyisi 1.9.2019–1.1.2020. Etelä-Pohjanmaan alueyhtiön käynnistämisen arvioitiin olevan huhti-kesäkuussa 2019. Osakkaat arvioivat, että alueyhtiön toiminnallisen ja taloudellisen tehokkuuden turvaa-

miseksi olisi perusteltua selvittää yhteisen alueyhtiön perustamisen mahdollisuutta Pohjanmaan julkisen työterveyshuollon kanssa. Tätä varten asetettiin työryhmä helmikuussa 2019. Lisäksi Etelä-Pohjanmaa ja Vaasa päättivät valita yhteisen projektipäällikön auttamaan valmistelussa. (Isojoki, 2020.)

Toukokuussa 2019 tehdyssä valtakunnallisen Taimi Oy:n valmistelussa ilmeni tarve perustaa Etelä-Pohjanmaalle ja Pohjanmaalle yhteinen in house -työterveysyhtiö. Vaasan kaupunki oli jo perustanut Työterveys Botnia Oy:n, ja siihen suunniteltiin siirrettäväksi jatkossa alueiden valmistelussa mukana olleiden kuntien ja kuntayhtymien työterveyshuoltotoiminta. (Alajärvi, 2020; JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020; Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.) Kesäkuussa 2019 Karijoki jättäytyi pois yhteisistä suunnitelmista ja alkoi valmistella työterveyshuoltopalveluidensa kilpailutusta (Karijoki, 2020).

Loppuvuonna 2019 Työterveys TT Botnian osakeannin jälkeen suunniteltiin kuntaorganisaatioiden liikkeenluovutuksia ja irtaimen omaisuuden kauppaa. Tavoitteena oli tuolloin toiminnan käynnistyminen 1.3.2020. Yhtiö valitsi marraskuussa 2019 toimitusjohtajan ja johtavan työterveyslääkärin. TT Botnialle tuleva Acute-potilastietojärjestelmä oli otettu käyttöön LLKY:n työterveyshuollossa ja Järvi-Pohjanmaalla, mutta ei vielä JIK:ssä. Myös perusterveydenhuollon Lifecare oli Acuten rinnalla käytössä siirtymäaikana. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2020.)

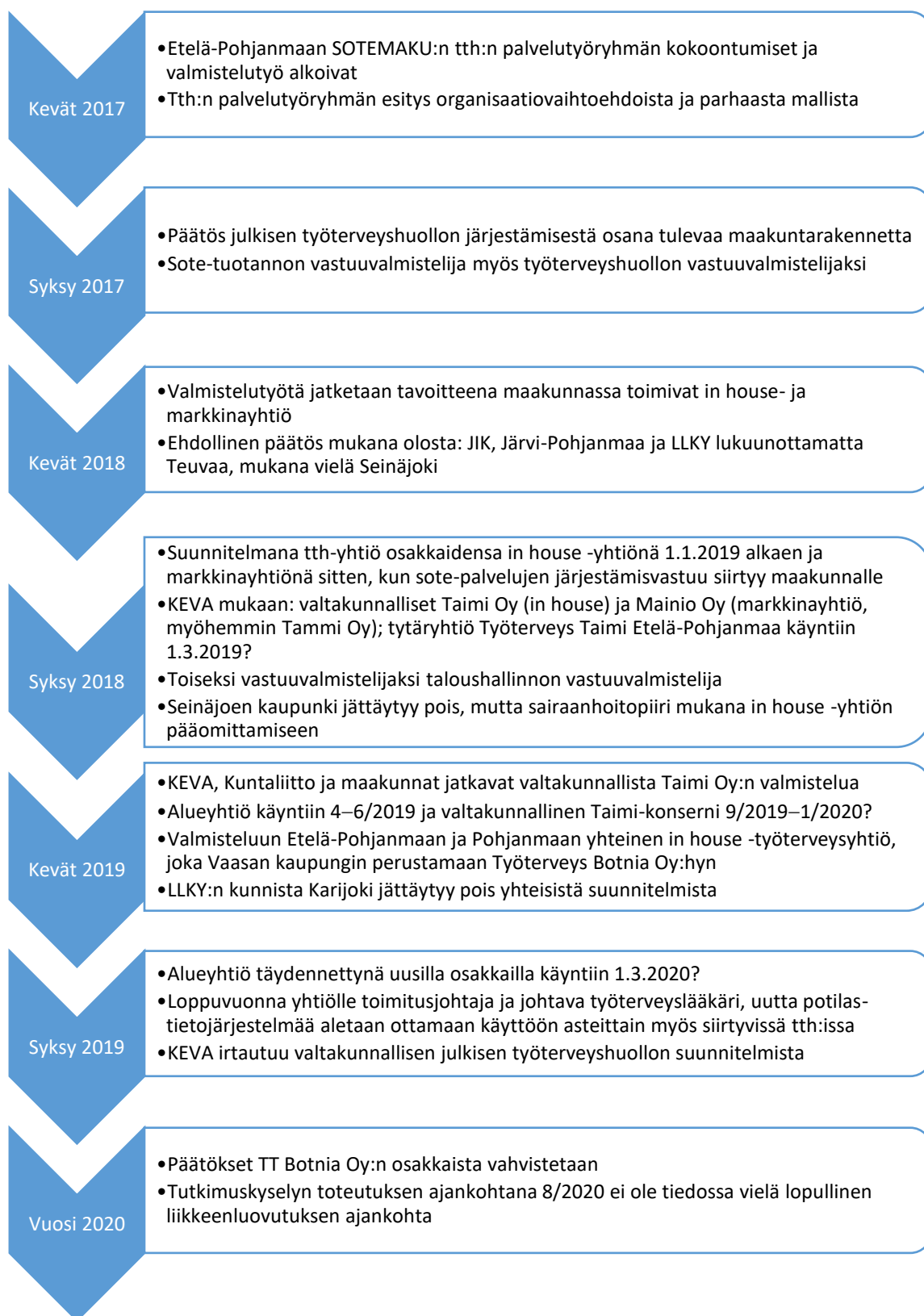
Alkuvuonna 2020 päätöksenteossa käsiteltiin jälleen muuttunutta tilannetta, kun Työterveys Taimi Oy -konsernia, jonka piti toimia Työterveys Botnia Oy:n pääomistajana, ei ollutkaan muodostumassa. KEVA teki loppuvuonna 2019 päätöksen, että se ei lähde mukaan valtakunnalliseen työterveysyhtiöön. Perustettava alueyhtiö olisikin siten seuraavien osakkaiden 100-prosenttisesti omistama Työterveys Botnia Oy:

- Vaasan kaupunki sekä Mustasaaren ja Maalahden kunnat
- Lappajärven kunta ja Alajärven kaupunki (Järvi-Pohjanmaan perusturva)
- Kauhajoen kaupunki, Isojoen kunta ja Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
- Kurikan kaupunki, Ilmajoen kunta ja JIK-Peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

- Vaasan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (Isojoki, 2020.)

Tarkasteluajan ja tutkimuksen teon jälkeen vahvistui myöhemmin lopullinen JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan työterveyshuoltojen siirtymisajankohta TT Botnia Oy:lle. TT Botnia Oy:n toiminta käynnistyi 1.1.2021. LLKY liitettiin yhtiöön 1.5.2021 (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2021), samoin JIK (JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, 2022b). Järvi-Pohjanmaan osalta siirtyminen toteutui jo 1.4.2021 lähtien (Alajärvi, 2022b).

Seuraavassa kuviossa 3. kuvataan aikajanalla JIK:n, LLKY:n ja Järvi-Pohjanmaan yhtiöittämisprosessin kulkua näiden organisaatioiden ja muun kunnallisen päätöksenteon sekä sote-valmistelun kautta. Kuviossa on käytetty työterveyshuollosta lyhennettä tth.



Kuvio 3. Etelä-Pohjanmaan alueen työterveyshuoltojen yhtiöittämisprosessi vuosina 2017–2020.

3.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää, koska kyselyllä voidaan mahdollistaa haastatteluja laajempi tutkimusaineisto. Kysely haluttiin kohdistaa yhtiöittävissä organisaatioissa kaikille osallisille, joita muutosprosessi kosketti. Kyselylomakkeessa on sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Määrällinen analyysi täydentyy laadullisella tarkastelulla. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset käsiteltiin sisällönanalyysillä aineistolähtöisesti.

Määrälliselle (kvantitatiiviselle) tutkimusmenetelmälle on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tutkimuksen objektiivisuus ja yleensä vastaajien suuri lukumäärä. Määrällinen tutkimus voi antaa yleisen kuvan muuttujien (mittattavien ominaisuuksien) välisistä suhteista ja eroista. (Vilkka, 2007, s. 13; Vilpas, 2016.) Määrällisen tutkimuksen kysely alkaa tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä, jotka määrittelevät kyseisessä tutkimuksessa kiinnostavat muuttujat (Punch, 2003).

Kyselytutkimuksessa mahdollistuu laajan tutkimusaineiston kerääminen, kun suurelta vastaajamäärältä voidaan kysyä monia asioita. Tietojen saannin kattavuutta on myös mahdollista lisätä muistuttamalla vastaajia kyselystä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 195, 222). Kysely soveltuu myös silloin, kun tutkittavat ovat toisistaan hajallaan (Vilkka 2007, s. 28). Tutkimuslomakkeessa voidaan käyttää sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Avoimien kysymysten etuna on, että ne sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin, kun taas strukturoinnilla saadaan helpommin vertailtua vastauksia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 195, 200–201.) Strukturoinnin myötä taas autetaan vastaajia ymmärtämään kysymykset samalla tavalla. Vastauksena saadaan kysymyksille annettujen arvovaihtoehtojen jakauma. (Vilkka, 2007, s. 15.)

Määrällisen tutkimuksen parina pidetään laadullista (kvalitatiivista) tutkimusta, jossa lähtökohtana on pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, 2022). Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti pyritään ymmärtämään sosiaalisen elämän osa-alueita ja esimerkiksi potilaiden, yhteisön

tai terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia ja asenteita (Bricki & Green, 2007). Laadullista ja määrällistä analyysiä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita (Jyväskylän yliopisto, 2022, Punch, 2013). Yhdistäminen luo parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80). Yhdistämisellä menetelmät myös täydentävät toisiaan, mutta pääpaino on kuitenkin toisessa menetelmässä (Vilpas, 2016).

Määrällisen tutkimuksen perustana on mittaaminen, jonka tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä aineisto, jota voidaan tulkita tilastollisia tunnuslukuja käyttäen. Myös muuttujien välisten riippuvuuksien etsiminen, ilmiöiden selittäminen ja kehityksen ennustaminen voivat olla analyysin tavoitteita. Tutkimusaineiston on oltava kuitenkin riittävän suuri ja edustava, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana. (Vilpas, 2016.) Tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta edesauttaa tutkittavien ja tutkijan etäinen suhde, mikä korostuu määrällisessä tutkimuksessa. Tutkijalla on tällöin mahdollisimman vähäinen vaikutus saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Aineiston suuruudella on vaikutusta siihen, että yksittäinen vastaaja ei vaikuta tutkijaan persoonana. (Vilka, 2007, s. 16.)

Kun tutkimuksen kohteena oleva perusjoukko on pieni, kannattaa toteuttaa kokonaistutkimus eli ottaa tutkimukseen koko kohdejoukko mukaan (Heikkilä, 2014). Esimerkiksi Heikkilä (2014) arvioi, että perusjoukosta valitun otoksen koon tulisi olla vähintään 100. Vilppaan (2016) mukaan otoksen optimikoko on vähintään 50, ja lisäksi sen tulisi olla vähintään 100 silloin, kun kohderyhmä on suppea ja tulosten tarkastelu on kokonaistasonalla. Tässä tutkimuksessa kohdejoukon koostakaan johtuen tutkimusaineisto ei voi olla suuri. Tutkimuksessa ei siten pystytä käyttämään tulkinnan apuna tarkempaa analyysiä tulosten merkitsevyydestä ja muuttujien eroavuuksista. Tätä pyritään korvaamaan avoimilla kysymyksillä. Näiden laadullisella analyysillä voidaan laajentaa ja syventää määrällisen analyysin numeerisia tuloksia (Vilpas, 2016).

Laadullisella sisällönanalyysillä voidaan tulkita laajassa merkityksessä kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiksi. Analyysillä pyritään saamaan tutkittavasta

ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jotta siitä saadaan muodostettua johdopäätökset. Sisällönanalyysi voi olla esimerkiksi aineisto- tai teorialähtöistä tai teoria-ohjaavaa analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka on induktiivista (yksittäisestä yleiseen) ja teorialähtöisessä deduktiivista (yleisestä yksittäiseen). Teoria-ohjaavassa päättelyssä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–121.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysiä. Silloin analyysissä aineiston hankinta, eli miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111).

Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa myös määrällisen tutkimusotteen mukaisesti. Tällöin aineistoa analysoidaan tekstiin sisältyvien tiettyjen ilmaisujen tai sanojen perusteella. Edellä viitatuksi luokittelu voi nousta puhtaasti aineistosta (aineistolähtöinen luokittelu). Kun sisällönanalyysi perustetaan määrälliseen menetelmään, annetaan luokitusyksiköille numeerisia arvoja niiden aineistossa esiintyvyyden mukaisesti. Tavoitteena on sisällön tai sisältöluokkien esittäminen numeroin. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.)

3.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analyysi

Tutkimusaineisto saatiin lomakekyselyn avulla. Tutkimusjoukko muodostui uuteen yhtiöön mukaan tulevien LLKY:n, JIK:n ja Järvi-Pohjanmaan työterveyshuoltojen henkilöstöstä kyselyn toteuttamisen ajankohtana. Tutkimuspyyntö ja -luvat ovat liitteissä 1–2. Kysely toteutettiin 17.–30.8.2020 ja lisäaikaa annettiin 4.9.2020 saakka. Vastauksia saatiin hyvin jo elokuussa, mutta mahdollisista kesälomista johtuen haluttiin antaa lisäaikaa vastata. Tutkimusjoukkoon kuului myös näiden organisaatioiden johtohenkilöt, joka olivat olleet mukana yhtiöittämisvalmisteluissa, kuten yhtiöittämiseen liittyvissä kokouksissa ja muissa valmistelutoimenpiteissä.

Lomakekysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla ja kohdistettiin koko tutkimusjoukolle. Tutkimuslupapyyntöt kattoivat myös tarvittavat teemahaastattelut, joilla

olisi tarvittaessa täydennetty kyselytutkimusta. Mahdolliset lomakekyselyn jälkeiset haastattelut tuotiin esiin myös kohdejoukolle kyselyn saatekirjeessä. Teemahaastatteluja olisi tarvittaessa tehty muutama siten, että haastateltavat olisivat edustaneet eri lähtöorganisaatioita (JIK, Järvi-Pohjanmaa ja LLKY), ja heidät olisi valittu sekä johdon että henkilöstön edustajista. Kysely avoimine kysymyksineen oli kuitenkin laaja ja vastauksiltaan niin kattava, ettei tarkentaville teemahaastatteluille ollut tarvetta.

Varsinaisesta työterveyshuollon henkilöstöstä sähköpostiosoitteineen pyydettiin listat kunkin organisaation osastonhoitajalta tai vastaavalta työterveyshoitajalta. Johdon edustajat, joille lomakekysely ja mahdollinen haastattelu kohdistuisi, pyydettiin nimeämään organisaation taholta. Pyyntö esitettiin johtajille (liikelaitoskuntayhtymien johtajat ja perusturvajohtaja). Tutkijan itsensä lisäksi kyselylomake testattiin kahdella, tutkimusjoukkoon kuulumattomalla henkilöllä ennen sen tutkimuskäyttöä. Kummallakin heillä oli kuitenkin käsitystä työterveyshuollon toiminnasta ammattilaisen näkökulmasta. Joitakin kysymyksiä selkeytettiin tämän myötä.

Kyselyyn liittyi saatekirje, jossa esiteltiin tutkimusta. Kyselyn vastaanottajille tarkennettiin, että tutkimuksessa ja siten myös kyselyssä organisaatiomuutoksen tarkastelu rajoittuu yhtiöittämistä valmistelevaan vaiheeseen ja päättyy kyselyn ajankohtaan, jolloin uusi yhtiö ei ole vielä aloittanut toimintaansa kyseisten työterveyshuoltojen osalta. Vastaukset saapuivat tutkimuksen tekijälle anonymistia Webropol-ohjelmaan. Saatu datatiedosto tallennettiin Excel-muodossa jatkokäsittelyä varten.

Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten esittämisessä ja analyysissä käytettiin apuna Webropol-ohjelman analytiikkaa. Kappaleen 4. tutkimustuloksissa vertaillaan työterveyshuollon työntekijöiden ja organisaatioiden johdon (johtajat, esimiehet ja muut organisaatiossa työskentelevät) vastausten keskiarvoja. Lisäksi liitteessä 4. on näiden ryhmien yhteisten vastausten tunnuslukutaulukko. Siinä esitetään keskiarvon (muuttujien yhteenlaskettu arvo jaettuna havaintojen lukumäärällä) lisäksi mediaani (suuruus-

järjestykseen järjestetyn aineiston keskimäinen arvo), moodi (useimmin esiintyvä havainto), vaihteluväli (havaintoaineisto pienimmästä arvosta suurimpaan) ja keskihajonta (standardipoikkeama, havaintojen keskimääräinen etäisyys keskiarvosta) (Vilpas, 2016).

Koska vastaajien määrä on tutkimuksellisesti pieni, ei tarkempaa tilastollista analyysiä vertailuineen ole tehty. Tulokset ovat suuntaa antavia. Kyselyn kysymysten määrää voidaan kuitenkin pitää kohtalaisen kokoisena. Taustakysymysten jälkeen kysymyksiä on 28. Niistä viisi kysymystä sisälsi useamman kohdan väittämiä. Avointen kysymysten melko suuri määrä (23) täydentää näitä määrällisiä kysymyksiä.

Lomakkeen avoimet kysymykset tarkasteltiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Tässä apuna oli Excel-muotoon tallennettu datatiedosto. Vastaajien kommentit kirjattiin mahdollisimman tiivistetysti taulukon riveille. Sarakkeisiin merkittiin kukin vastaaja numerona 1–34, ja heidän kohtaansa merkittiin numero yksi riveittäin sen mukaan, mikä kommentti vastasi kulloinkin heidän vastaustaan. Kommentteja yhdisteltiin vastaajineen niin kauan kuin se tuntui järkevältä. Vastaajien kommentteista samankaltaisuuksia löytämällä muodostettiin siis yhteiset kommentit eli tiivistetyt sisällön luokittelut. Esimerkiksi tärkeimmiksi onnistumista edistäneiksi asioiksi tiivistettiin omiksi luokikseen esimerkiksi työterveyshuollon henkilökuntaan tai johtoon liittyneet kommentit. Näin saatiin yhdeksi luokitteluksi esimerkiksi ”työterveyshuollon henkilökunnan sinnikkyys, joustaminen ja sitoutuminen” ja yhdeksi ”sitoutunut johto ja valveutuneet, kokonaisuuksia ajattelevat viranhaltijat”. Luokittelua ei haluttu viedä kovin tiiviiksi, jotta kokemukset ja mielipiteet jäävät riittävästi näkyviin. Maininnoiksi kutsutaan sitä lukumäärää, mitä kukin luokiteltu kohta sai kannatusta. Sisältöluokkien numeeristen arvojen tueksi tuloksissa esitetään joi-takin saatujen vastausten suoria lainauksia. Luokittelut esitetään kokonaisuudessaan liitteessä 5.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuskysely ”Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi” (Liite 3.) lähetettiin vastattavaksi 48 henkilölle. Vastausprosentti oli 71 (N=34). Muun muassa Vilppaan (2016) mukaan yli 60 prosentin palautusta voidaan pitää hyvänä. Kysymyskohtainen vastaajien lukumäärä oli yleensä 34 eli sama kuin koko kyselyyn vastanneiden lukumäärä, mitä ei erikseen mainita tutkimustuloksia esitettäessä. Jos vastanneiden lukumäärä jonkin kysymyksen kohdalla poikkeaa tästä kysymykseen vastaamisen vapaavalintaisuudesta johtuen, kerrotaan tieto erikseen (esimerkiksi n=28, kun kysymykseen on vastannut 28 henkilöä).

Vastaajien tutkimuksellisesti pienen määrän vuoksi heidän taustatietonsa esitetään vain prosentuaalisesti. Kyselyn avoimet kysymykset ja väittämät koskivat kokemuksia ja mielipiteitä organisaatiomuutoksesta, jossa tavoitteena oli yhteinen työterveysyhtiö. Siihen liittyvällä muutosprosessilla tarkoitettiin kyselyssä uuden yhtiön toiminnan (käytännön palvelutuotannon) alkamista edeltänyttä valmistelua vuodesta 2017 lähtien.

Jokaiselle väittämälle annettiin viisi eri vastausvaihtoehtoa asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä” ja kuudentena ”ei koske minua”:

- täysin eri mieltä = 1
- melko eri mieltä = 2
- ei samaa eikä eri mieltä = 3
- melko samaa mieltä = 4
- täysin samaa mieltä = 5
- ei koske minua = 6.

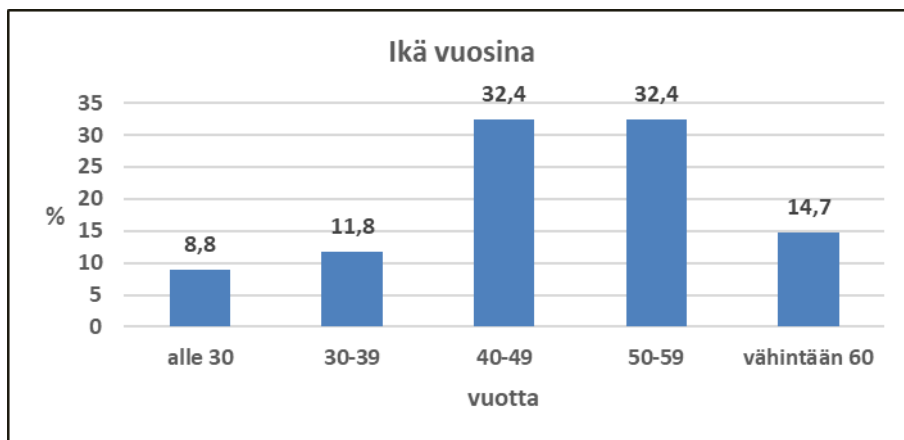
Yhtenä tutkimuskysymyksenä on, miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilöstön ja johdon näkökulmasta. Näiden ryhmien vastausten keskiarvot mainitaan tekstissä erityisesti niiden väittämien osalta, joissa keskiarvo on suurempi tai yhtä suuri kuin 4,0 (arvio ”samaa mieltä”). Lisäksi esiin nostetaan ne, joissa keskiarvo on pienempi tai yhtä pieni kuin 2,0 (arvio ”eri mieltä”). Ryhmien vertailujen

tulkinnassa huomioidaan niiden väittämäkohtien keskiarvot, joissa on eniten samankaltaisuutta tai eniten eroa. Keskiarvot on muodostettu väittämien vastausvaihtoehdoista 1–5. Tulososiossa esitettävien ryhmien keskiarvojen lisäksi tarkemmat tunnuslukujen arvot löytyvät liitteestä 4. Väittämistä esitetään siinä tilastollisten tunnuslukujen taulukko: keskiarvo, mediaani, moodi, minimi ja maksimi (vaihteluväli) sekä keskihajonta vastausvaihtoehdoista 1–5.

Avointen kysymysten vastausten luokittelussa kartoitetaan erilaisia tekijöitä ja niiden painoarvoja. Vastauksista esitetään tässä yhteydessä kysymyskohtaisesti etenkin ne, jotka ovat saaneet määrällisesti eniten mainintoja tai vähintään puolet siitä määrästä. Esimerkiksi jos maksimimäärä on kymmenen mainintaa, otetaan mukaan kaikki maininnat, jotka ovat välillä 5–10. Vain näistä esitetään mainintojen lukumäärä, mutta tekstissä voidaan viitata myös muihin luokittelun tuloksiin. Luokittelun kokonaisuus esitetään liitteessä 5. Vertailuja työntekijäryhmän ja johdon välillä ei tehdä avoimissa kysymyksissä.

4.1 Taustatiedot

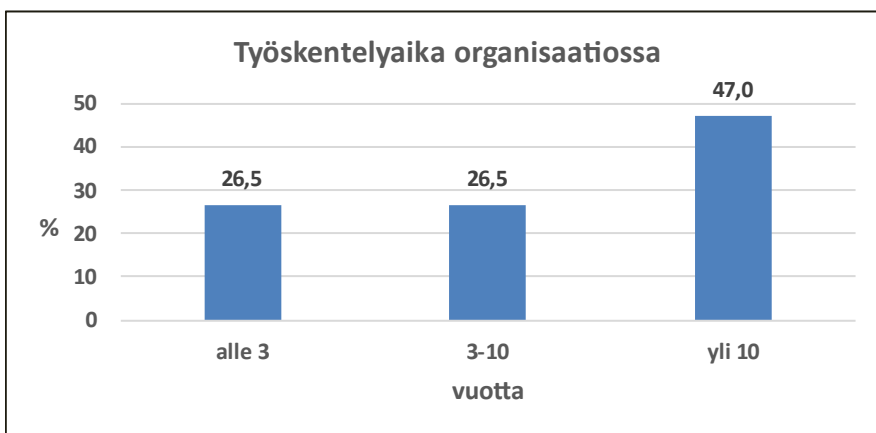
Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 40–49- tai 50–59-vuotiaita. Heitä oli molemmissa ikäryhmissä 32,4 %. Kuviossa 4. on kaikkien vastaajien iät ryhmiteltyinä.



Kuvio 4. Ikä vuosina.

Työterveyshuollon työntekijöitä oli 64,7 %. Johtajia, esimiehiä tai muita organisaatiossa työskenteleviä oli 35,3 %. Vastauskohdassa esimiehellä tarkoitettiin myös työterveyshuollon lähiesimiestä. Jatkossa näistä ryhmistä käytetään muun muassa nimityksiä työntekijät ja johto. Vastaajista 88,2 % oli työ- tai virkasuhteessa ja sijaisia oli 11,8 %.

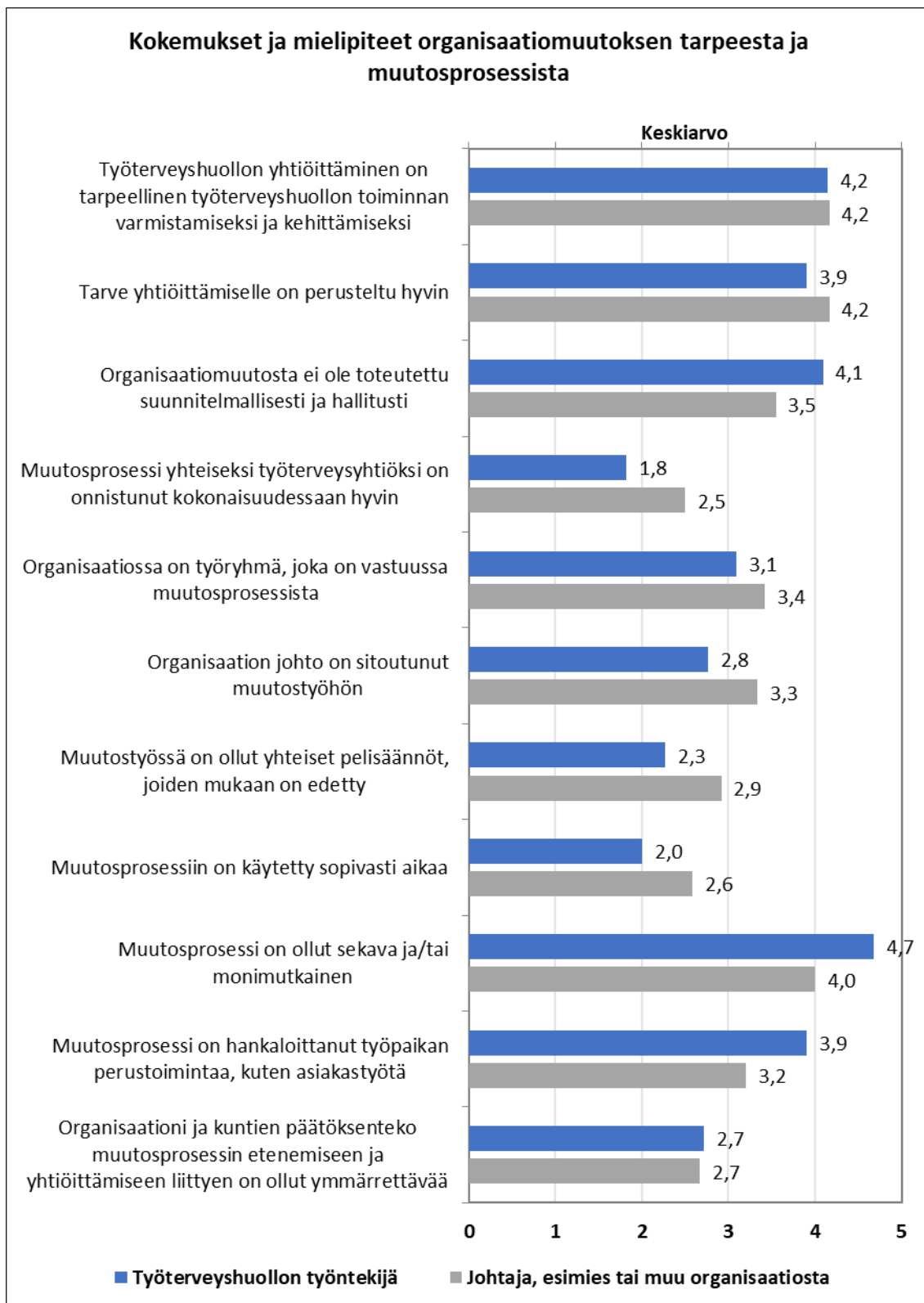
Suurin osa vastaajista, 47,0 %, oli työskennellyt yli 10 vuotta siinä organisaatiossa, jonka alaisena yhtiötettävä työterveyshuolto oli. Tarkempi kuvaus on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Työskentelyaika organisaatiossa.

4.2 Kokemukset muutoksen tarpeesta ja muutosprosessista

Kokemuksia ja mielipiteitä organisaatiomuutoksen tarpeesta ja muutosprosessista haettiin strukturoiduilla väittämäkysymyksillä. Kuviossa 6. vertaillaan työntekijäryhmän ja johdon arvioiden keskiarvoja.



Kuvio 6. Kokemukset ja mielipiteet organisaatiomuutoksen tarpeesta ja muutosprosessista.

Työntekijöiden osalta vahvimaksi arvioinniksi nousi muutosprosessin sekavuus ja/tai monimutkaisuus (keskiarvo 4,7). Lisäksi nähtiin, että organisaatiomuutosta ei ole toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti (keskiarvo 4,1). Muutosprosessin onnistumisesta (keskiarvo 1,8) ja ajankäytön sopivuudesta oltiinkin eri mieltä (keskiarvo 2,0). Toisaalta yhtiöittäminen nähtiin tarpeellisena työterveyshuollon toiminnan varmistamiseksi ja kehittämiseksi (keskiarvo 4,2). Johdon näkemys oli, että yhtiöittäminen on tarpeellinen (keskiarvo 4,2), mutta lisäksi tarve sille on perusteltu hyvin (keskiarvo 4,2). Kuitenkin myös johdon mielestä muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen (keskiarvo 4,0).

Työntekijöiden ja johdon antamat arvoinnit olivat samat koskien yhtiöittämisen tarpeellisuutta (keskiarvo 4,2) ja siihen liittyvää päätöksentekoa, jota ei pidetty kovinkaan ymmärrettävänä (keskiarvo 2,7). Eniten eroavuuksia oli seuraavissa väittämässä: muutosprosessi yhteiseksi työterveysyhtiöksi on onnistunut kokonaisuudessaan hyvin, muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen ja muutosprosessi on hankaloittanut työpaikan perustoimintaa, kuten asiakastyötä (keskiarvojen ero 0,7). Kaikkien näiden väittämäkohtien osalta johdon näkemykset olivat positiivisempia kuin työntekijöiden. Väittämäkysymyksissä oli valittu myös vaihtoehto 6, ei koske minua. Kuitenkin vähintään 95,4 % työntekijöistä ja 83,3 % johdosta arvioi väittämiä vaihtoehtoilla 1–5.

Vastaajia pyydettiin tarkentamaan omia arvioitaan muutosprosessista. Kysymykseen ”Millainen muutosprosessi on mielestäsi ollut” pyydettiin avointa vastausta. Prosessin koettiin olleen etenkin sekava, monimutkainen, hajanainen tai päätöksenteoltaan ristiriitainen (24 mainintaa). Se koettiin myös pitkäksi ja hitaasti eteneväksi (23 mainintaa). Tulos on yhtenevä edellä mainitun väittämäkysymyksen kanssa, jossa nähtiin, että muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen.

Muihin avoimiin kysymyksiin verrattuna tässä kysymyksessä erottuivat selkeästi nämä eniten mainintoja saaneet arviot, mitä kuvailtiin muun muassa seuraavasti: ”Projektin on

kuitenkin venynyt useaan otteeseen ja kertoo osaltaan sen monimutkaisuudesta ja vaikeasta läpiviennistä.” Toisaalta kuormituksen lisäksi näkyi myös odotusta tulevasta: ”Muutosprosessi on aiheuttanut stressiä työyhteisössä ja lisäksi tuo epävarmuutta, koska pitkittynyt ja siirtynyt jatkuvasti. Toisaalta toiset ainakin odottavat, että päästään ns. omaan yhtiöön ja aloittamaan ns. uudelta pohjalta.”

Muutoksen onnistumiseen haettiin vastauksia avoimella kysymyksellä. Tärkeimmiksi muutosta edistäneiksi asioiksi vastaajat arvioivat työterveyshuollon henkilökunnan sinnikkyuden, joustamisen ja sitoutumisen (9 mainintaa). Vastauksissa tämä vahvistui muun muassa seuraavasti: *”Työterveyshuollon työntekijät, jotka ovat oman työnsä ohella yrittäneet tehdä toimenpiteitä prosessin etenemiseksi.”* Myös johdon sitoutuminen, valvutuneisuus ja kokonaisuuksien näkeminen arvioitiin edistävänä tekijöinä (5 mainintaa), samoin kuin yhteiset palaverit, yhteistyö ja vuorovaikutus eri työterveyshuoltojen ja niissä työskentelevien välillä (5 mainintaa). Yhteinen tahtotila muutokselle ja halu kehittää työterveyshuoltoa (5 mainintaa) nähtiin tärkeäksi. Uuden yhtiön viranhaltijajohdon valinta ja toiminta koettiin myös positiivisena: *”valinta on varma merkki siitä että jotain oikeasti taitaa tapahtua”.*

Päinvastoin kuin edellä nähtiin onnistumista edistävänä, niin vastaajien mielestä muu-
tosta hidastaneiksi tai haitanneiksi asioiksi nähtiin johdon sitoutumattomuus, innotto-
muus tai näkemyksen puute (11 mainintaa). Tähän liittyen mainittiin, että johto oli myös
vaihtunut. Vastauksissa tuotiin esiin myös omistajakuntien päätöksentekoon liittyneet
haasteet (9 mainintaa), kuten *”kuntien hitaat päätöksenteot”.* Suunnitellut aikataulut
eivät myöskään olleet pitäneet, kun yhtiön toiminnan aloitus oli siirtynyt monta kertaa
(9 mainintaa). Nähtiinkin, että haasteena olivat *”aikataulut ja niiden epäonnistunut suun-
nitelmallisuus”* sekä *”eri vaihtoehtojen esilletulo ja taas peruuntuminen”.*

4.3 Kokemukset osallisuudesta, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä

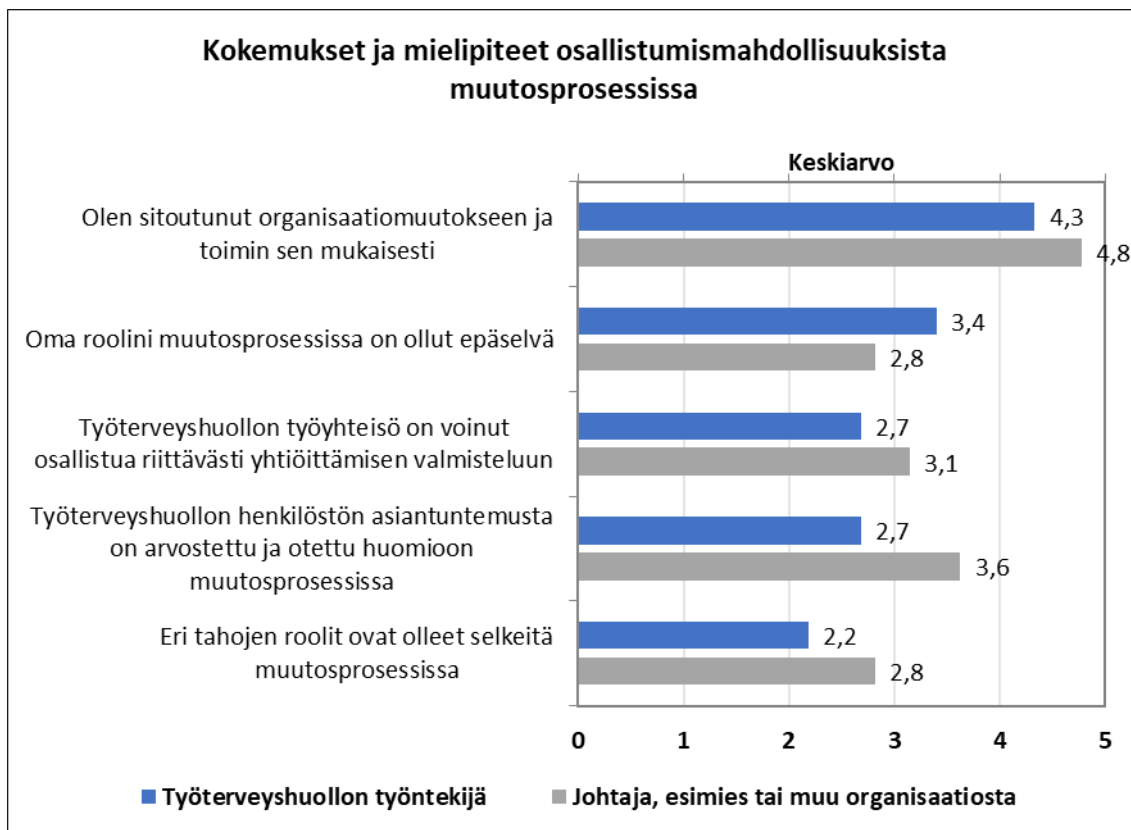
Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sekä avoimilla kysymyksillä että strukturoiduilla väittämäkysymyksillä saatuja arvioita siitä, miten osallisuus, viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö onnistuivat.

4.3.1 Osallisuus ja rooli muutosprosessissa

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he mielestään osallistuneet yhtiöttämisvalmisteluihin, ja jos ovat, niin miten. Vastaajista yhteensä 23 (67,6 %) kertoi, minkälainen heidän roolinsa oli ollut valmisteluissa. Heistä kolme kuitenkin mainitsi, että käytännössä osallisuus oli ollut vähäistä tai hyödytöntä tai oma rooli oli ollut epäselvä. 11 (32,4 %) henkilöä koki, että he eivät olleet osallistuneet valmisteluihin.

Eniten nostettiin esiin osallisuus tietojen keräämisessä ja taustatietojen valmistelussa (9 mainintaa). Tehtävät liittyivät muuan muassa tietojärjestelmiin, tiloihin ja toimintaan koskeviin suunnitelmiin. Useampi vastaaja toi esiin asiat, jotka voitiin luokitella hallinnolliseksi valmisteluksi ja vastuuksi (7 mainintaa). Lisäksi mainittiin osallistuminen uuden potilastietojärjestelmän käyttöönottoon (5 mainintaa). Mainintoja tuli myös roolista käytännön työssä, palavereissa mukanaolosta, asiantuntija- tai yhteistyökumppaniroolista sekä esimiehelle ja henkilöstölle annetusta tuesta. Vain yksi maininta liittyi asiakasyhteydenottoihin.

Kokemuksia ja mielipiteitä osallistumismahdollisuuksista muutosprosessissa tarkennettiin myös väittämäarvioinneilla, mitä havainnollistaa kuvio 7. Kuviossa vertaillaan työntekijöiden ja johdon arvioita vastausten keskiarvoista.



Kuvio 7. Kokemukset ja mielipiteet osallistumismahdollisuuksista muutosprosessissa.

Työterveyshuollon työntekijät, kuten myös johto, kokivat vahvimmin olevansa sitoutuneita organisaatiomuutokseen ja toimivansa sen mukaisesti (keskiarvo työntekijöillä 4,3 ja johdolla 4,8). Lähimmäksi toisiaan työntekijöiden ja johdon ryhmät arvioivat näistä väittämistä sen, että työterveyshuollon työyhteisö on voinut osallistua riittävästi yhtiöittämisen valmisteluun (keskiarvojen ero 0,4). Johto arvioi osallistumismahdollisuudet työntekijöitä paremmin toteutuneeksi. Eniten eroa oli näkemyksessä siitä, onko henkilöstön asiantuntemusta arvostettu ja otettu huomioon muutosprosessissa (keskiarvojen ero 0,9). Johdon arvio myös tästä oli positiivisempi.

Vaihtoehdon 6, ei koske minua, valitsi sekä osa työntekijöistä että johdosta. Työntekijöiden osalta useampi arvioi väittämiä 1–5, yhteensä vähintään 90,9 %, mutta johdon osalta vastausprosentti kohdassa 6 vaihteli 58,3–91,7. Vähiten johto arvioi sitä, onko työterveyshuollon työyhteisö voinut osallistua riittävästi yhtiöittämisen valmisteluun.

Avoimella kysymyksellä pyydettiin tarkennusta vielä siitä, millaisena vastaajat ovat nähneet oman roolinsa organisaation muutostilanteessa. Osalla rooli oli ollut aktiivisempi, osa koki olleensa enemmän esimerkiksi rivityöntekijöitä ja muutosprosessissa mukana siltä osin. Eniten mainintoja (11) saikin rooli, johon yhdistettiin vastauksista mukana olija, sopeutuja ja perustyön tekijä. Tätä kuvattiin esimerkiksi seuraavin sanoin: *”Olen ollut työntekijä, jonka on ollut sopeuduttava muutokseen. Lähinnä koen, että käytännön tasolla olen vienyt muutoksia työn sisältöön ja yrittänyt toteuttaa työtä sen mukaan.”* Toiseksi eniten mainintoja (8) sai rooli asiantuntijana, muutostyön tekijänä tai avustajana. Osa toi esiin, että varsinaista roolia ei ollut ollut (esimerkiksi ei tarvetta tai pyyntöä osallistumaan) tai se oli ollut pieni (yhteensä 10 mainintaa). Rooliin nähtiin liittyvän myös epäselvyyksiä ja haasteita, ja roolia pidettiin esimerkiksi *”ajoittain hankalana, koska emme ole tietoisia kaikista päätöksistä.”*

Kyselyssä vastaajia muistutettiin siitä, että organisaatiomuutoksen eteen tehtävä työ jatkuu vielä, myös yhtiöittämisen jälkeenkin. Heiltä tiedusteltiin, mitä johdon ja koko työterveyshuollon työyhteisön on tärkeää vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen (avoin kysymys). Nähtiin, että tarvittaisiin muun muassa yhteen hiileen puhaltamista ja yhteistyötä (13 mainintaa) sekä yhteisen työterveyshuoltokäytännön kehittämistä ja siihen liittyen selkeitä toimintalinjoja ja pelisääntöjä (9 mainintaa). Olisi myös huolehdittava vielä muutoksen suunnitelmallisesta hallinnasta prosessin maaliin saattamiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi (8 mainintaa). Lisäksi nähtiin tärkeänä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus ja toisiinsa tutustuminen (7 mainintaa).

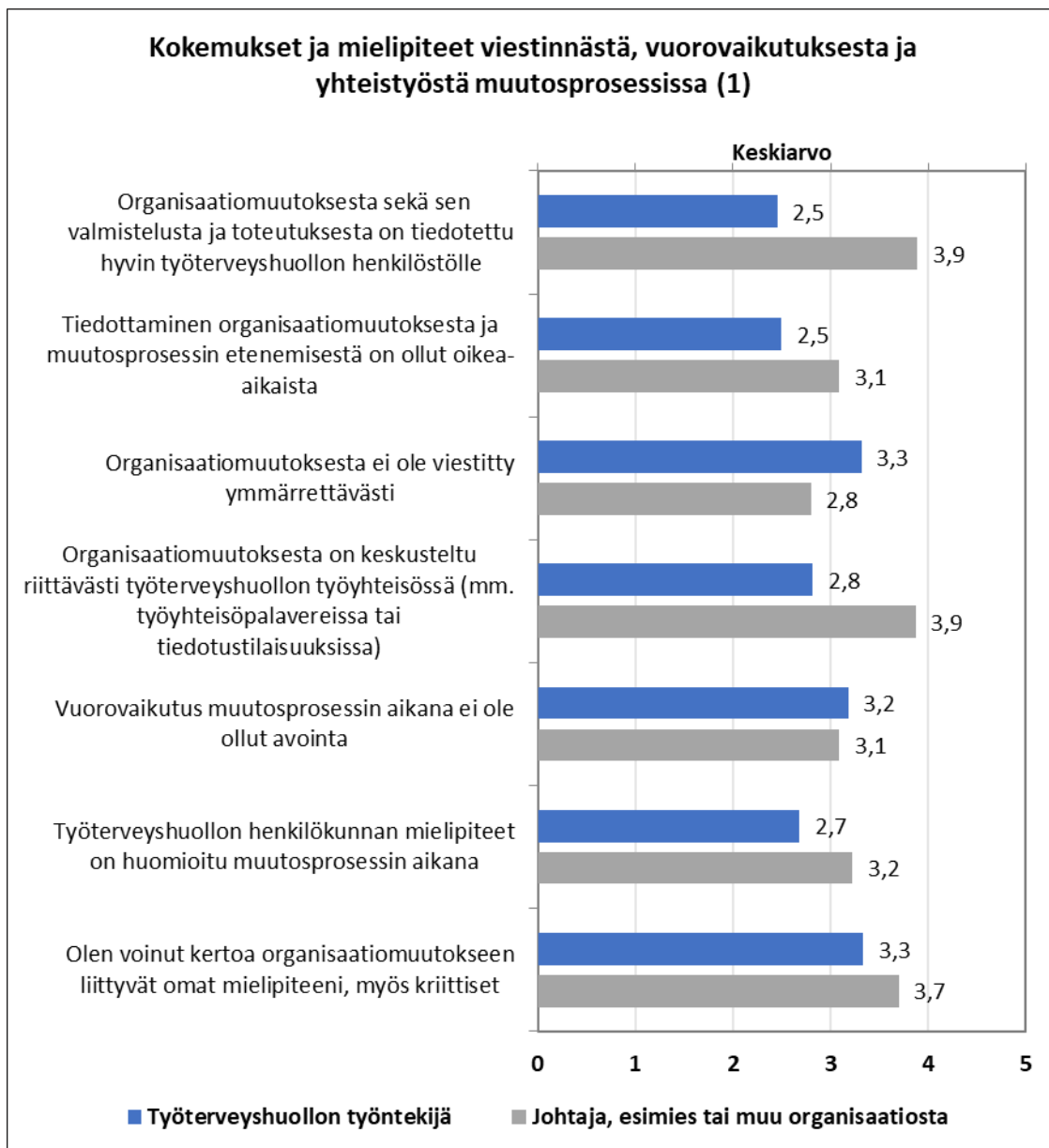
Yhteistyö uuden eteen vaatii aktiivisia toimenpiteitä ja yhteistä tahotilaa. Onnistumisen edellytyksiä kuvailtiin muun muassa seuraavasti: *”Puhaltaa yhteen hiileen ja kouluttaa sekä infota koko henkilökunta kunnolla kaikesta uudesta asiasta.”* Haasteita nähtiin kuitenkin alueen laajuuden suhteen: *”Uudistuneen organisaation täytyy luoda hyvät pelisäännöt toiminnalle. Uusi organisaatio toimii maantieteellisesti isolla alueella ja tämä*

aiheuttaa tiettyjä haasteita konkreettiselle näkemiselle ja yhteistoiminnalle.” Näihin liittyen myös asiakkaiden huomiointi tuotiin esiin: ”Olisi tärkeää koota parhaat käytänteet ja koota niistä yhteisiä prosesseja jotta palvelisimme asiakkaita koko yhtiössä parhaalla ja samalla tapaa.”

Avoin kysymys siitä, mitä itse voisi vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen, oli vapaavalintainen, mutta kyselyssä ilmaistiin, että siihen toivottiin vastausta erityisesti uuteen työterveyshuoltoon siirtyviltä henkilöiltä. Kysymykseen vastanneilta (n=28) eniten mainintoja saivat arviot, että olisi tärkeää itse olla avoimin mielin tulevaa kohti (6 mainintaa) ja ottaisi asioista selvää aktiivisesti (5 mainintaa). Työterveyshuollon kehittäminen yhdessä (6 mainintaa) nähtiin tavoitteena. Positiivisuuden luomista (4 mainintaa) ja muiden tsemppaamista (3 mainintaa) tarvittaisiin: *”Luoda positiivista ilmapiiriä asialle, kannustaa ja rauhoittaa tilannetta jos henkilöstössä epävarmuutta esim. työsuhteen jatkumisesta tai muita epävarmuus tekijöitä.”* Tarvittaessa on tuotava esiin omat ja muiden toiveet ja ehdotukset muutokseen liittyen (3 mainintaa). Osa koki, että on tärkeää tehdä oma työnsä ja vastualueensa hoitaminen mahdollisimman hyvin (3 mainintaa): *”Yritän hoitaa perustehtäväni hyvin, jotta saamme pidettyä asiakaskuntamme.”*

4.3.2 Viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö muutosprosessissa

Väittämäkysymyksillä pyydettiin arviota viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa. Kuvioissa 8. ja 9. esitetään vertailuja työntekijöiden ja johdon arvioiden keskiarvoista näiden osalta.



Kuvio 8. Kokemukset ja mielipiteet viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa (1).



Kuvio 9. Kokemukset ja mielipiteet viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa (2).

Sekä työntekijät että johto arvioivat väittämistä parhaiten onnistuneeksi ja myös keskiarvoltaan samaksi sen, että palautteenanto on sujuvaa työtovereiden kanssa (keskiarvo 4,2). Toiseksi vahvimmin nousi johdon osalta arvio, että palautetta voi antaa esimiehelle (keskiarvo 4,1). Muut kohdat eivät erotu yhtä lailla selkeästi. Eroa oli huomattavasti kokemuksessa siitä, että organisaatiomuutoksesta sekä sen valmistelusta ja toteutuksesta on tiedotettu hyvin työterveyshuollon henkilöstölle. Johto koki tämän työntekijöitä paremmin onnistuneeksi (keskiarvojen ero 1,4).

Työntekijöiden osalta vaihtoehto 6, ei koske minua, oli valittuna vain kahdessa väittämässä, ja vastauksia kohtiin 1–5 olikin vähintään 95,5 %. Sen sijaan johdon arvioissa vastausprosentti väittämiin 1–5 vaihteli 66,7–91,7. Vähiten johto arvioi väittämiä siitä, onko organisaatiomuutoksesta keskusteltu riittävästi työterveyshuollon työyhteisössä ja onko työterveyshuollon asiakkaita tiedotettu riittävästi yhtiöittämisestä.

Organisaatiomuutokseen liittyvässä viestinnässä vastaajat kokivat onnistumista eniten siinä, että viestintä oli parantunut viimeisen vuoden aikana ja uuden yhtiön toimijoiden myötä (9 mainintaa). Vaikka avoimella kysymyksellä haettiin onnistumisia, kuitenkin 9 mainintaa tuli siitä, että viestinnässä ei ollut onnistuttu, tai se oli ollut niukkaa tai ei ollut tavoittanut kaikkia. Viestinnän kehittymistä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti: *”Alkuvaiheessa viestintä ei ollut niin selkeää, mutta tilannekin oli varsin sekava. Viestinnän ymmärrettävyys parantunut.”* Epäilystä oli myös, että tiedon etenemisessä oli ollut esteitä: *”Koen, että tietoa on lähetetty organisaatioihin hyvin. Organisaatioiden sisäinen tiedotus taasen on voinut tökkiä.”*

Arvioissa siitä, mitä viestinnässä olisi ollut tarpeen tehdä toisin muutosprosessin aikana (avoin kysymys), nousi ylivoimaisesti esiin, että viestintä olisi saanut olla runsaampaa ja säännöllisempää (16 mainintaa). Kuvailujen perusteella hyvä viestintä olisi voinut: *”olla vanhassa organisaatiossa avoin, vastavuoroisempi, ottaa huomioon työterveyshuollon työntekijät paremmin, kuunnella mielipiteitä.”* Toisaalta tuli arvioita viestinnän haasteista myös eri tahojen käsityksiin liittyen: *”Keskeneräisiä asioita ei kannata viestiä, ehkä henkilökunta on voinut kokea että tieto on tullut myöhään tai sitä on pantattu.”*

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla johdon, esimiesten ja työterveyshuollon työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumista muutosprosessissa. Toisaalta koettiin, että vuorovaikutus oli ollut vähäistä tai epäonnistunutta ja tiedonsaanti puutteellista (9 mainintaa), mutta toisaalta koettiin, että se oli ollut onnistunutta, avointa, sujuvaa ja vuorovaikutteista yhteistyötä (8 mainintaa). Osa mainitsi, että organisaation johto ei ollut ollut tarpeeksi aktiivinen, ja oli myös ollut johdon vaihtuvuutta (5 mainintaa). Siirtyvän organisaation johdon koettiin luoneen myös epävarmuutta tai olleen etäinen (4 mainintaa). Uuden yhtiön taholta tiedottamisen ja asioihin tarttumisen nähtiin olleen sujuvaa (4 mainintaa). Osassa vastauksia on edellä kuvaillusti eroteltu siirtyvään organisaatioon ja uuteen yhtiöön liittyvät mielipiteet, eikä niitä ole luokittelussa tiivistetty osaksi yleisempiä mielipiteitä.

Vuorovaikutuksessa oli ollut haasteita muutosprosessin aikana: *”Välillä tiedonkulku on hankalaa ja työterveyshuollon väki on melko paljon itse ollut vastuussa tulevasta muutoksesta ja siihen liittyvästä käytännön työstä.”* Tilanteessa oli myös kehitytty: *”Tällä hetkellä tilanne parempi kuin alkuvaiheessa. Avoimuuteen on ainakin pyritty.”* *”Lähiesimies on tiedottanut koko ajan kaikesta yhtiöittämiseen liittyvästä, myös keskeneräisistä asioista, mikä on ollut hyvä.”*

Vastaajilta pyydettiin avoimella kysymyksellä arvioita siitä, miten muutos on vaikuttanut asiakastyöhön. Vastaajien mielestä muutos oli häirinnyt asiakastyötä ja aiheuttanut siihen epävarmuutta tai sekavuutta (8 mainintaa). Yhtä lailla koettiin, että se oli hidastanut asiakastyötä, koska yhtiöittämisvalmistelut ja kahden potilastietojärjestelmän yhtäaikainen käyttö olivat vieneet aikaa (8 mainintaa). Useampi kuitenkin arvioi, että muutos oli vaikuttanut asiakastyöhön vain hyvin vähän tai ei lainkaan (7 mainintaa). Viestintää asiakkaille pidettiin myös hankalana yhtiöittämisen epäselvyyksistä johtuen (5 mainintaa), kuten yhdessä vastauksessa kuvaillaan: *”Asiakkaat kyselevät uudesta yhtiöstä, emme osaa vastata, emme tiedä aikataulusta, aina vain pitää sanoa että taas siirryy yhtiöittäminen.”* Lisäksi tuotiin esiin, että asiakkaiden määrä oli vähentynyt muutoksen aikana (4 mainintaa).

Vapaavalintaisilla kysymyksillä pyydettiin vastaajien (n=28) arviota siitä, millaista organisaatiomuutokseen liittyvä yhteistyö on ollut muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa ja millaista sen toivoisi olevan jatkossa. Eniten mainintoja (11) sai arvio, että yhteistyö oli ollut vähäistä. Toiveita muutoksesta oli kohti tiiviimpää yhteistyötä: *”Yhteisissä palaverissa lähinnä ollaan oltu yhteistyössä. Vetovastuussa oleva organisaatio on hyvin huomionnut muut.”* *”Aika näyttää miten yhteistyö lähtee toimimaan, maantieteellisistä etäisyyksistäkin johtuen.”*

Yhteistyön toivottiin olevan etenkin yhteisten käytäntöjen luomista (8 mainintaa). Toivottiin tiiviimpää, avointa ja keskustelevaa yhteyttä (6 mainintaa) sekä säännöllisiä yhteisiä palavereja (6 mainintaa). Tärkeänä pidettiin yleensäkin toisiinsa tutustumista sekä

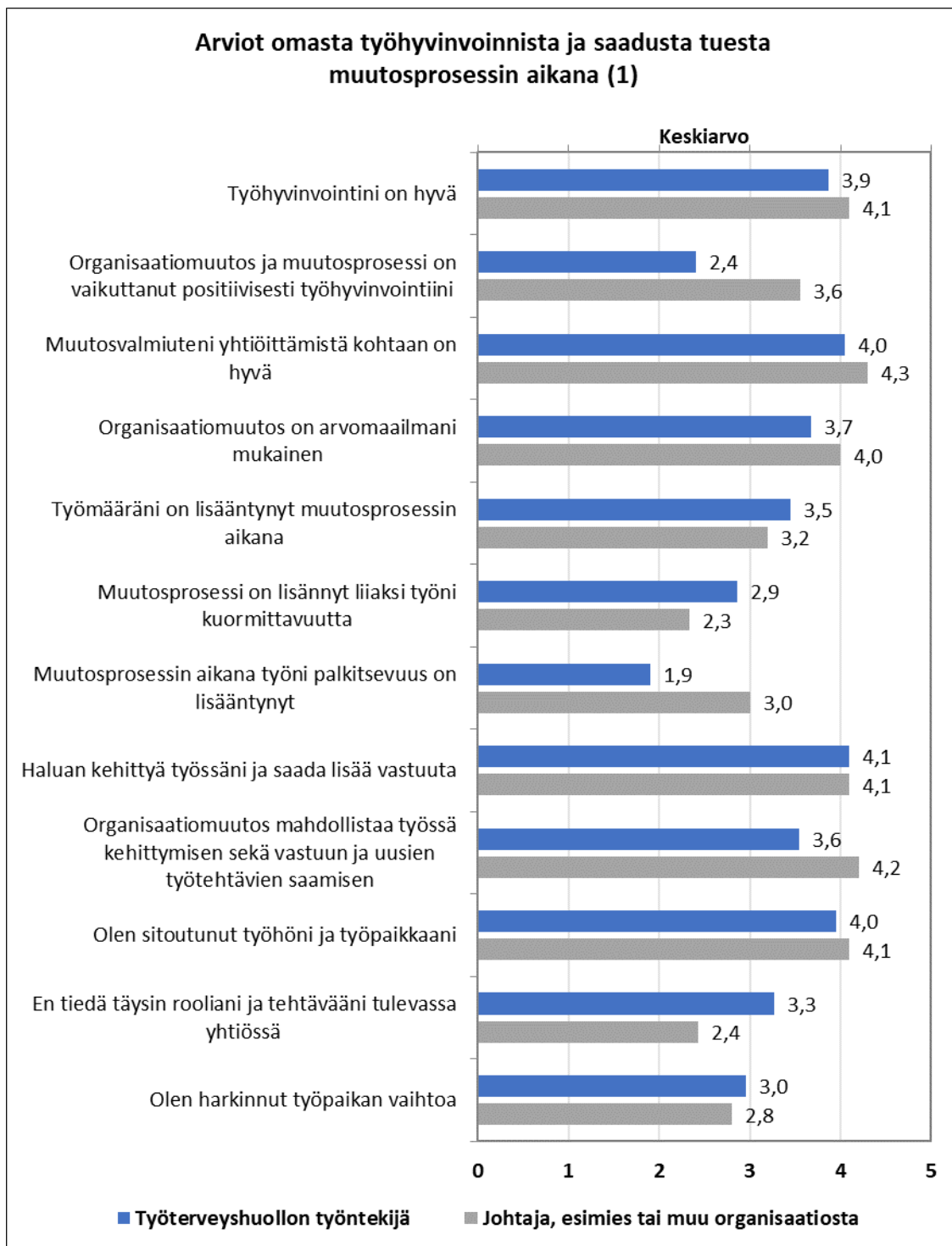
siihen liittyen tapaamisia myös kasvokkain, eikä pelkästään vain etänä (5 mainintaa). Näitä kuvattiin muun muassa seuraavasti: *”Toimintojen yhtenäistämistä, samat pelisäännöt ihan kaikille, yhteisiä lomakkeita ja käytänteitä. Tutustumista face to face muihin työntekijöihin.”* Odotuksia oli sekä yksilön että yhteisön kehittämiseen liittyen: *”Yhteiset koulutukset, kehittämispäivät, mahdollisuus työnkiertoon.”*

4.4 Kokemukset työhyvinvoinnista, muutosvalmiudesta ja tuen saannista

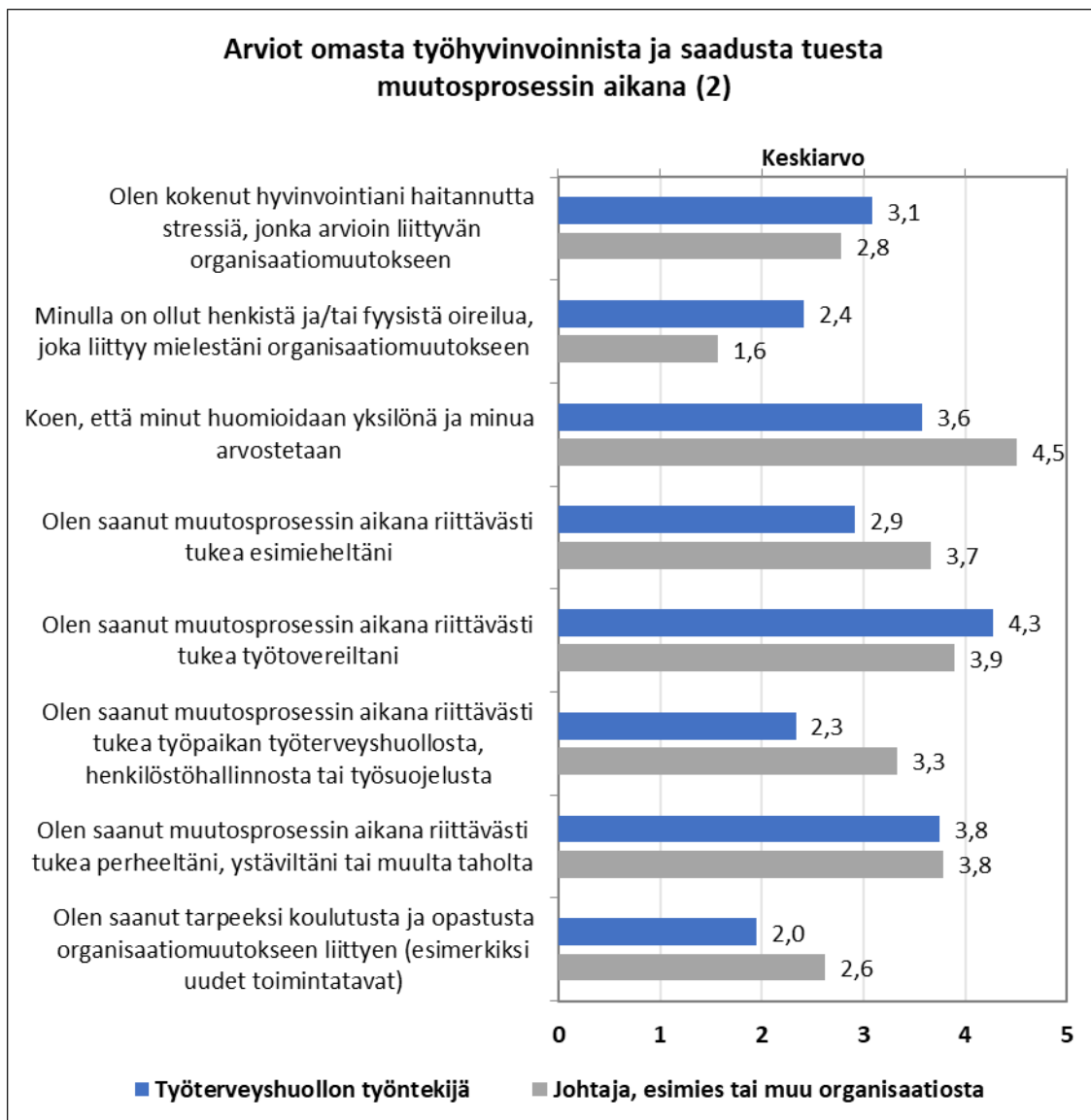
Vastaajilta pyydettiin arvioita oman työhyvinvoinnin, muutosvalmiuden ja tuen saannin kokemuksista. Alustuksena kysymyksille kuvailtiin lyhyesti työhyvinvoinnin käsitettä.

4.4.1 Oma työhyvinvointi, muutosvalmius ja tuki organisaatiomuutoksessa

Väittämäkysymyksillä selvitettiin arvioita omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta. Kuvioissa 10. ja 11. esitetään vertailuja työntekijöiden ja johdon arvioiden keskiarvoista.



Kuvio 10. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana (1).



Kuvio 11. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana (2).

Työntekijöiden väittämääräarvioinneissa omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta nousi eniten esiin se, että tukea oli saatu riittävästi työtovereilta (keskiarvo 4,3). Samaa mieltä oltiin myös väittämistä koskien halua kehittyä työssä ja saada lisää vastuuta (keskiarvo 4,1) sekä sitoutumista työhön ja työpaikkaan (keskiarvo 4,0). Lisäksi oltiin samaa mieltä siitä, että oma muutosvalmius yhtiöittämistä kohtaan on hyvä (keskiarvo 4,0). Sen sijaan työn palkitsevuuden lisääntymisestä oltiin eri mieltä (keskiarvo 1,9), samoin koulutuksen ja opastuksen riittävydestä (keskiarvo 2,0).

Eryityisesti johto koki saaneensa huomiota yksilönä ja arvostusta (keskiarvo 4,5). Muutosvalmiutta pidettiin yleisesti hyvänä (keskiarvo 4,3), ja muutosta oman arvomaailman mukaisena (keskiarvo 4,0). Koettiin, että muutos mahdollistaa työssä kehittymisen sekä vastuun ja uusien työtehtävien saamisen (keskiarvo 4,2), ja halua kehitykseen ja vastuunsaantiin myös löytyi (keskiarvo 4,1). Työhön ja työpaikkaan oli sitouduttu (keskiarvo 4,1). Johto oli samaa mieltä väittämästä, että oma työhyvinvointi on hyvä (keskiarvo 4,1). Henkistä ja/tai fyysistä oireilua organisaatiomuutokseen liittyen oli ollut vähän (keskiarvo 1,6).

Halu kehittyä työssä ja saada lisää vastuuta oli yhtä vahva sekä työterveyshuollon työntekijöillä että johdolla (keskiarvot 4,1). Tuen saanti perheeltä, ystäviltä tai muulta taholta koettiin myös samanlaisesti (keskiarvot 3,8). Eniten eroa oli kokemuksessa siitä, että organisaatiomuutos ja muutosprosessi on vaikuttanut positiivisesti omaan työhyvinvointiin. Työntekijät olivat tästä väittämästä melko eri mieltä, kun taas johto koki tilanteen omalta osaltaan paremmaksi (keskiarvojen ero 1,2). Tärkeä havainto on oman työhyvinvoinnin hyvyyttä arvioitaessa, että työntekijät olivat arvioinnillaan (keskiarvo 3,9) kuitenkin lähellä johdon tasoa (keskiarvo 4,1). Voidaan siis arvioida, että yleisesti työhyvinvointi koettiin vähintäänkin melko hyväksi.

Väittämäkysymyksessä oli valittu myös vaihtoehto 6, ei koske minua. Työntekijöiden osalta vastausprosentti oli yleisesti yli 90 kohtiin 1–5. Poikkeuksena oli työpaikan työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta saadun tuen väittämä, jossa prosentti oli 81,8. Johdon vastausprosentti kohtiin 1–5 vaihteli 58,3–91,7. Vähiten johto oli arvioinut esimerkiksi väittämää koskien tietoa omasta roolista ja tehtävästä tulevassa yhtiössä. Ymmärrettävästi väittämä ei välttämättä koskettanut vastaajaa, joka ei ollut siirtymässä yhtiöön. Samoin 58,3 prosenttia oli väittämässä koskien henkistä ja/tai fyysistä oireilua organisaatiomuutokseen liittyen.

Tarkennusta pyydettiin vielä organisaatiomuutoksen vaikutuksista kullekin itselleen. Vastaajien arviot tähän avoimeen kysymykseen vaihtelivat eniten vastuun ja työmäärän lisääntymisestä (13 mainintaa) siihen, että vaikutukset olivat olleet vähäisiä tai niitä ei ollut ollut lainkaan (10 mainintaa), esimerkiksi työtehtävät olivat pysyneet samanlaisina. Kuitenkin ilmeni myös epävarmuutta tilanteesta ja muun muassa työpaikasta (7 mainintaa). Pahimmillaan tilanne tuntui siltä, että *”on vähän kuin seisosi rotkon reunalla; pitää hypätä mutta ei tietoa toimiiko varjo”*. Epävarmuus ei välttämättä ollut alkanut hallitsemaan liiaksi: *”Epävarmuus tulevasta, oman työn jatkosta häilynyt taustalla jo pitkään. Ei silti mielestäni ole merkityksellisesti vaikuttanut kokonaisvaltaiseen hyvinvointiini.”*

Omaa työhyvinvointia tukevia asioita kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastaajien arvioinneissa ylivoimaisesti eniten mainintoja sai työyhteisö/työkaverit (19 mainintaa). Esimerkkinä tästä on lainaus yhdestä vastauksesta: *”Vertaistuki samaa työtä tekevän kanssa ja muidenkin. Hyvä työyhteisö, jonka kanssa voidaan puida asioita.”* Pienemässä määrin mainittiin perhe ja ystävät. Lisäksi tukea oli saatu muun muassa harrastuksista, liikunnasta ja riittävästä unesta. Myös keskittyminen omaan hyvinvointiin, stressinsietokyky ja yksityiselämän tasapaino olivat tukeneet työhyvinvointia. Työn osalta mainittiin esimerkiksi keskittyminen omaan työhön ja pyrkimys olla tekemättä ylityötä.

Myös vastaavasti avoimeen kysymykseen siitä, mitkä asiat ovat heikentäneet omaa työhyvinvointia, sai vastauksissa eniten mainintoja epävarmuus, muun muassa yhtiöstä ja toimipisteiden tulevaisuudesta (15 mainintaa). Epävarmuutta kuvattiin seuraavasti: *”Epävarmuus, sekavuus. Välillä tuntunut kuin kukaan ei tiedä mitään ja mihin meitä oikein viedään.”* Mainintoja tuli myös siitä, että koettiin epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta ja muutoksista. Heikko tiedotus ja yleensäkin tiedon puute ja sen ristiriitaisuus olivat vaikuttaneet työhyvinvoinnin tunnetta madaltaen.

Avoimella lisäkysymyksellä haluttiin selvyyttä, onko työhyvinvoinnin tukeminen ollut riittämätöntä, ja millaista tukea on jäänyt kaipaamaan. Vastaajilta oli 11 mainintaa siitä, että

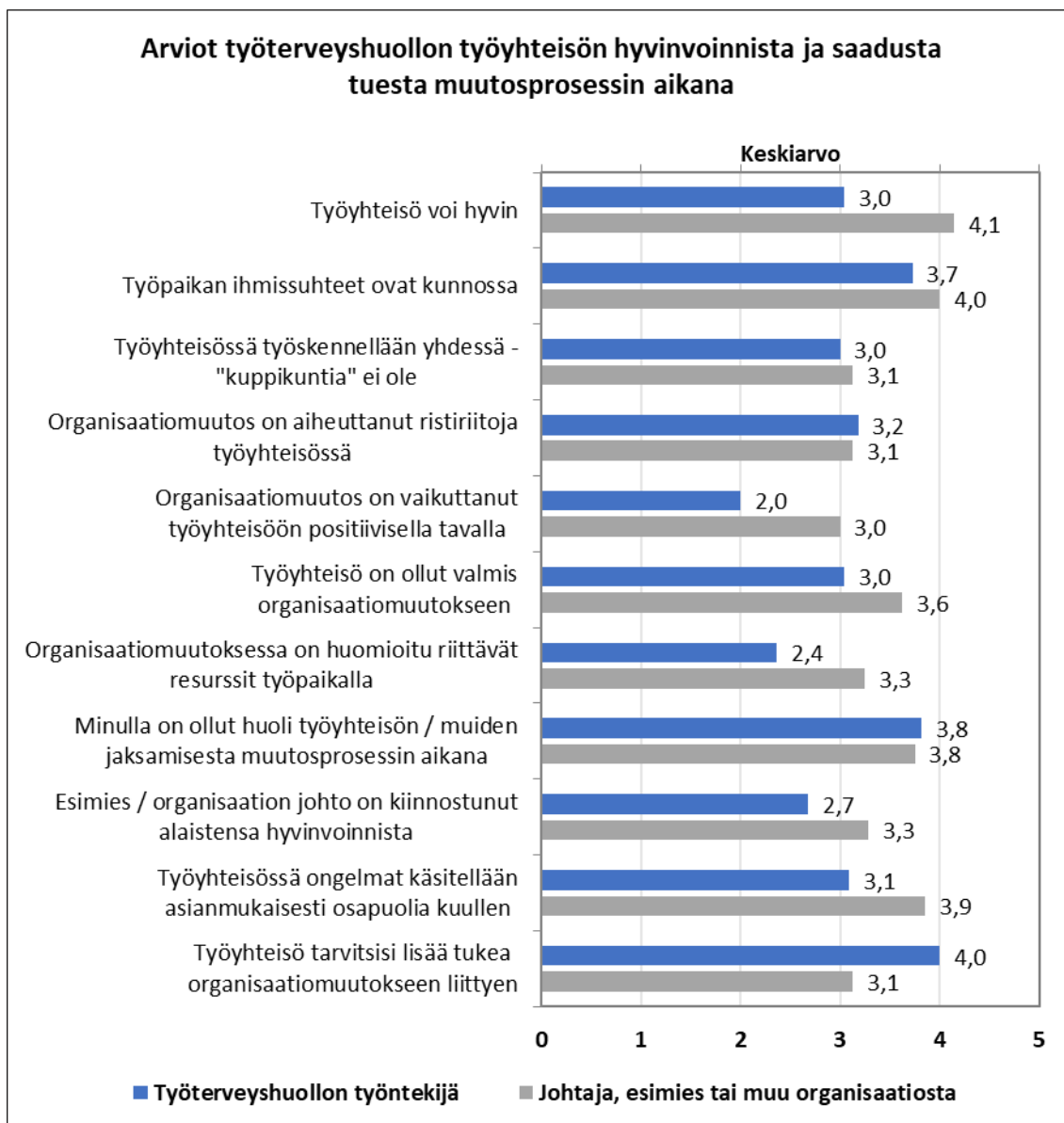
tukeminen oli ollut riittävää, mutta 16 maininnassa tukeminen osoitettiin riittämättömäksi. Kaipaamaan oli jääty lisää esimiehen ja johdon tukea (5 mainintaa) sekä säännöllistä tiedottamista, esimerkiksi kuntien päätöksistä ja muustakin kuin pelkästään varsinaiseen yhtiöittämiseen liittyvästä (4 mainintaa). Osa vastaajista ei kuitenkaan eritelly tarkemmin, mitä tukea olisi halunnut lisää. Tuen tarvetta arvioitiin esimerkiksi seuraavasti: *”yhteistä tsemppaamista kaipaa ja yhteisiä kokoontumisia, ryhmäytymistä”*. Lisäksi esitettiin mainintana, että oli toivottu työpaikalle järjestetyn työterveyshuollon tukea ja työnohjauksen jatkumista. Kun koettiin, että tukeminen oli ollut riittävää, viitattiin muun muassa siihen, että: *”työhyvinvoinnissa oma rooli on kaikkein tärkein ja olen hakenut hyvinvointia muilla kuten harrastusten keinoin”*.

Vapaavalintaisella avoimella kysymyksellä pyydettiin vastaajia arvioimaan, millaista tukea he vielä toivoisivat organisaatiomuutokseen liittyen. Vastaajien (n=21) mukaan eniten kaivattiin oikea-aikaista, täsmällistä ja selkeää viestintää (7 mainintaa). Tähän viitattiin muun muassa seuraavassa vastauksessa: *”Oikea-aikainen asioista tiedottaminen on tärkeää. Huolien ja mielipiteiden kuuntelu sekä neuvonta, miten eri tilanteissa tulee toimia. Riittävää koulutusta uusista asioista.”*

Vastausta etsittiin vapaavalintaisella avoimella kysymyksellä myös siihen, onko johdon edustajana, esimiehenä tai työtoverina pystynyt antamaan riittävästi tukea muille, ja millaista tuki on ollut. Vastaajista (n=24) yhteensä 22 arvioi antamaansa tukea. 17 mainintaa tuli myönteisistä vastauksista (kyllä / luultavasti / olen pyrkinyt siihen). Tuen muodoista keskustelu ja kuuntelu nousi vahvimmin esiin (11 mainintaa). 6 mainintaa oli arvioita siitä, että ei ollut mielestään pystynyt antamaan riittävästi tukea, tai ei osannut sanoa, oliko näin tapahtunut. Tuen antamista kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti: *”Olen pyrkinyt keskustelemaan asioista, olemaan avoin, viestittämään asioista hetimiten tietoa saatuaani.”* *”Työtoverina joustavuutta, auttanut tarvittaessa, neuvonut, kuunnellut huolia.”*

4.4.2 Työterveyshuollon työyhteisön hyvinvointi ja tuki organisaatiomuutoksessa

Väittämäkysymyksillä haettiin arvioita myös työterveyshuollon työyhteisön hyvinvoinnista ja tuesta muutosprosessin aikana. Kuviossa 11. vertaillaan työntekijöiden ja johdon arvioita väittämistä.



Kuvio 12. Arviot työterveyshuollon työyhteisön hyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana.

Eniten työntekijät kokivat, että työyhteisö tarvitsisi lisää tukea organisaatiomuutokseen liittyen (keskiarvo 4,0). Melko eri mieltä oltiin siitä, että organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisöön positiivisella tavalla (keskiarvo 2,0). Johdon näkemys työyhteisön tilanteesta oli yleisesti positiivisempi. He arvioivat, että työyhteisö voi hyvin (keskiarvo 4,1) ja työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa (keskiarvo 4,0). Huoli työyhteisöstä ja muiden jaksamisesta osoittautui kuitenkin työntekijöillä ja johdolla samalla lailla arvioiduksi (keskiarvo 3,8). Eniten eroavaisuutta oli sillä, voiko työterveyshuollon työyhteisö hyvin. Johto arvioi tämän paremmaksi (keskiarvojen ero 1,1).

Näissäkin väittämässä oli valittu myös vaihtoehto 6, ei koske minua. Työntekijöistä vähintään 95,5 % arvioi väittämät kohtiin 1–5. Johdon oli ollut vaikeampi arvioida työterveyshuollon työyhteisön tilannetta, sillä kohdat 1–5 oli valinnut korkeintaan 66,7 % vastaajista.

Seuraavaksi pyydettiin arvioita avoimiin kysymyksiin. Työterveyshuollon työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia oli vastaajien mielestä edistänyt ylivoimaisesti eniten työyhteisön hyvä yhteishenki sekä työkaverien tuki ja kannustus (15 mainintaa). Tässä vastauksessa kuvataan tilannetta monipuolisesti: *”Ammatillisesti osaavaa väkeä ja kuitenkin työyhteisö hitsaantunut omalla tavalla tiukasti yhteen. Muutos on kaikille yhteinen emmekä kukaan vielä tiedä mitä yhtiöittäminen oikeastaan tuo tullessaan. Päivät eivät keskity pelkkään muutokseen, puhumme paljon muustakin ja huumori kukkii!!”*

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, onko muutosprosessi vaikuttanut jollakin tavalla kielteisesti työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. 24 vastaajan mielestä näin oli tapahtunut. Eniten koettiin epätietoisuuden ja epävarmuuden lisääntymistä (8 mainintaa). Lisäksi työyhteisön ilmapiiri oli alkanut kiristyä (6 mainintaa) ja oli havaittu ns. kuppikuntia. Kiire ja työmäärän lisääntyminen näkyivät (4 mainintaa), ja ilmeni väsymistä, turhautumista tai työmotivaation heikkenemistä (4 mainintaa). Tuleva aiheutti stressaantumista muun muassa tulostavoitteista sekä työpaikan ja asiakkaiden säilymisestä (4 mainintaa). Kielteisiä vaikutuksia arvioitiin eri tavoin: *”Jatkuvat muutokset työssä väsyttävät*

ja aiheuttavat stressiä. Tämä heijastuu näkyvästi työyhteisön hyvinvoinnissa. Jatkuvat lykkäykset luoneet negatiivista kuvaa muutoksesta.”

Vastaajien mielipiteet siitä, mitä vielä tarvittaisiin työterveyshuollon työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi, vaihtelivat muuten, mutta eniten nähtiin tarvetta yleensäkin yhteistyölle sekä työntekijöiden osallistamiselle ja mielipiteiden arvostukselle (14 mainintaa). Tarkempia ajatuksia siitä on kuvattu seuraavassa vastauksessa: *”Lähiesimiehen vahva ote työhön, työn säännönmukainen kehittäminen, säännölliset palaverit, ammatillinen tuki työhön, kouluttautuminen.”*

Lopuksi vastaajat saivat vielä avoimesti tuoda esiin ajatuksiaan. Tähän kohtaan tuli vain muutamia kommentteja. Vielä tuotiin esiin muutosprosessin pitkää ja monivaiheista kulua: *”Pitkä prosessi on ollut, suunnitelmallisuutta olisi kaivattu enemmän.”* *”Omat lähiesimiehet vaihtuneet prosessin aikana. Samoin organisaation johto. Välillä tuntui, että ollaan tuuliajolla.”* Nähtävillä oli myös odotusta tulevaa kohtaan: *”Hyvä yhtiö on kuitenkin tulossa.”* *”Toivottavasti tämä onnistuisi, viimeiset vuodet on vaan odotettu ja suunniteltu. että pitäisi yhtiöittää ja pitäisi tehdä sitä ja tätä.”* Henkilökohtaisella tasolla oli myös valmiutta jo siirtyä yhtiöön: *”Olen valmis yhtiöön ja toivon paljon tiettyjen asioiden muuttuvan.”*

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Tutkimuksen ja tulosten tarkastelu

Tässä pro gradu-tutkielmassa haettiin vastausta pääkysymykseen, millainen on organisaation muutosprosessi, kun sitä tarkastellaan työterveyshuollon yhtiöittämissä tilanteissa. Tätä haluttiin tarkentaa kysymyksillä siitä, miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilöstön ja johdon näkökulmasta sekä miten saatua tietoa voidaan hyödyntää yhtiöittämisen edetessä ja uudessa yhtiössä. Tutkimuskohteenä oli kolme julkista organisaatiota, joiden työterveyshuollon toimintaa oltiin yhtiöittämissä, tavoitteena yhteinen työterveysyhtiö. Tutkimus kohdistui muutosprosessin vaiheeseen, jossa yhtiöittäminen oli vielä kesken. Julkisiin sote-muutoksiin ja kunnallisen toiminnan mahdollisiin yhtiöittämistarpeisiin liittyen aihe on edelleen ajankohtainen.

Tutkimus toteutui kohdejoukolle tehdyllä määrällisellä kyselyllä, joka täydentyi mukana olleista avoimista kysymyksistä. Koska vastaajien määrä on tutkimuksellisesti pieni, ei tarkempaa tilastollista analyysiä vertailuineen ole tehty kuin väittämässä työntekijäryhmän ja johdon välillä. Tulokset ovat siten suuntaa antavia. Avoimien kysymysten sisälönanalyysin avulla kyselystä saadaan kuitenkin varsin kattava kuva kokemuksista tässä muutoksessa. Johtopäätöksiä tehtäessä tutkimustuloksia verrataan teoriaan aikaisemmin esitetyn jaottelun perusteella: kokemukset muutoksen tarpeesta ja muutosprosessista, kokemukset osallisuudesta, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä sekä kokemukset työhyvinvoinnista, muutosvalmiudesta ja tuen saannista.

Muutokset ovat osa työelämää, ja tarve niihin voi nousta organisaation itsensä lisäksi ulkoapäin tulleiden vaatimusten vuoksi (Angelöw 2010, s. 11–13; Pahkin ja muut, 2011, s. 5). Tässä yhteydessä tarkasteltavan organisaatiomuutoksen perusta oli lainsäädännön yhtiöittämisvelvoitteissa (Kuntalaki 410/2015, 126 §), mutta myös julkisen työterveyshuollon kehittämisessä. Päämäärän tulee aina liittyä myös asiakkaisiin (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 111). Julkisen terveydenhuollon organisaatiot ovat varsin hierarkkisia ja päätöksenteko moniulotteista (Burke, 2018, s. 278, 280; Kallankari, 2019, s. 13–14). Tässäkin

tarkastelussa vaikuttivat esimerkiksi kuntapäätöksenteko, yhtiöitettävien organisaatioiden johdon toiminta ja sote-valmistelun organisaatio.

5.1.1 Kokemukset muutoksen tarpeesta ja muutosprosessista

Tutkimuksessa työterveyshuollon työntekijät ja johto näkivät yhtiöittämisen tarpeelliseksi, mikä on ymmärrettävää huomioiden toiminnan turvaaminen ja kehittäminen suhteessa lainsäädännön vaatimukseen yhtiöittämisestä. Erityistä vastarintaa muutokselle ei ilmennyt vastausten perusteella. Muutos koettiin kuitenkin muun muassa sekavaksi ja hitaasti eteneväksi. Teoriassa kuvaillun mukaisesti useimmat muutostoimet kestävät kauemmin kuin on odotettu ja suunniteltu (Kotter & Schlesinger, 1999, s. 29–30). Organisaatiomuutokset ovat myös yleensä monimutkaisia, epäloogisia ja jopa sekavia (Juuti & Virtanen, 2009, s. 165). Välillä muutos voi edetä ripeämmin, välillä jopa suunnitellusti hitaammin, koska prosessi on kuormittava (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 44).

Tutkimuksessa kuvailtuun muutokseen liittyi useampi toimija, myös varsinaisten kohteena olleiden kolmen organisaation lisäksi. Kyseessä oli iso muutos, julkisen toiminnan yhtiöittäminen. Muutosprosessi kesti useamman vuoden ja oli vaiherikas. Päämäärä yhtiöittämisestä oli selvä ja luotu jo prosessin alkuvaiheessa. Reitti sitä kohti oli kuitenkin monimutkaisempi, ja sisälsi suunnanhakuja ja erilaisten vaihtoehtojen pohdintaa. Isoissa muutosprosesseissa, kuten organisaatioiden yhdistymisissä, tarvitaankin pitkäjänteistä suunnittelua (Työterveyslaitos, 2020a), mikä voi olla käytännössä haasteellista.

Muutosprosessissa ohjauksen ja päävastuun on oltava selkeitä (Carlström, 2018, s. 96), samoin olennaista on kokonaisuuden hyvä hallinta (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 171). Tutkimuskohteena olleessa organisaatiomuutoksessa ohjausvastuu löytyi muun muassa alueellisen sote-valmistelun kautta. Tulosten perusteella johto piti muutosprosessin onnistumista kokonaisuudessaan positiivisempänä kuin työntekijät, mutta kumpikaan ryhmä ei pitänyt sitä kuitenkaan kovin hyvänä. Tärkeimmiksi onnistumista edistäneiksi

asioiksi nousivat muun muassa työntekijöiden sinnikkyys ja joustaminen sekä johdon valvutuneisuus. Toisaalta arvioitiin, että näkemyksen puute johtamisessa oli haitannut muutosta. Positiivisena nähtiin etenkin työntekijöiden sitoutuminen muutokseen. Prosessin aikana oli ollut osittain johdon ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Kuten Juholin (2017, s. 248) mainitsee, olisi muutosprosessin aikana otettava vakavasti avainhenkilöiden haakeutuminen muualle töihin. Tutkimuksen osalta on toisaalta huomioitava, että positiivisuus lisääntyi muutosprosessin aikana, kun uusi yhtiö oli selkeästi tiedossa ja sinne oli saatu vastuuhenkilöitä.

Tutkimuskohteena olleiden organisaatioiden muutosprosessia on kuvattu edellä muun muassa poliittisen päätöksenteon kautta. Tuloksista ilmeni, että omistajakuntien päätöksenteko sai osakseen kritiikkiä. Etenkin suuremmissa muutoksissa vaikuttavatkin herkemmin poliittiset voimat (Sveningsson & Sörgärde, 2014, s. 47). Virtanen ja Stenvall (2014, 56–57) toteavat, että julkisessa hallinnossa moniulotteisuutta lisäävät monet intressitahot, poliittiset erimielisyydet ja organisaatioiden erilaiset toimintakulttuurit. Mäki-Krekolan (2014, s. 132) kuntaliitoksia käsittelevässä tutkimuksessa ilmeni lisäksi, että päätöksenteko on tiukasti sidoksissa alueeseen. Myös Helin (2013, s. 71) mainitsee työterveyshuoltojen yhtiöittämiseen liittyvässä tutkielmassaan, että johtamiselle haasteita toivat sekä byrokratia että aika, tosin sen rajallisuuden kautta.

5.1.2 Kokemukset osallisuudesta, viestinnästä, vuorovaikutuksesta

Organisaatiomuutoksen tulisi olla yhteinen ja yhdessä toteutettava asia. Sitä ei voida hallita yksin tai yhdeltä taholta (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 34). Merkitystä onkin viestinnällä ja vuorovaikutuksella sekä sillä, että muutosprosessiin osallistetaan myös niitä, joita muutos koskee (esim. Pahkin ja muut, 2011, s. 10, 14). Mukanaolo edesauttaa myönteistä asennetta muutosta kohtaan (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 118-119) ja parempaa sitoutumista (Abrell-Vogel & Rowold, 2014). Tutkittavat kuvailivat osallistumisensa yhtiöittämisvalmisteluihin liittyneen esimerkiksi taustatietojen hankintaan tai hallinnolliseen valmisteluun ja vastuuseen. Kuitenkin noin kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että

heillä ei ollut mitään roolia yhtiöittämisprosessissa tai se oli ollut esimerkiksi vähäinen. Myös työntekijälle tulisi kuitenkin mahdollistaa aktiivinen muutosrooli (Juujärvi ja muut, 2019, s. 12), ja toisaalta hyvällä vuorovaikutuksella voidaan vähentää rooliepäselvyyksiä (Robbins & Judge, 2018, s. 304). Joissakin avoimissa kysymyksissä oli kommentoitu, että kysymys ei koske itseä. Tämä nostaa esiin pohdinnan, onko osa näin vastanneista kokenut, että ei ole voinut olla mukana muutosprosessissa niin paljon kuin olisi halunnut, ja on mahdollisesti kokenut ulkopuolisuuden tunnetta.

Tulosten mukaan johto arvioi työntekijöihin verrattuna yleisesti positiivisemmin osallistamisensa, roolinsa ja asiantuntemuksensa huomioimisen. Kuten Taskinen (2017, s. 165) mainitsee, on erityisesti laajoissa organisaatiomuutoksissa tärkeää osallistaa henkilöstö ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä. Kuitenkin käytännössä kunnallisen poliittisen päätöksentekojärjestelmän vuoksi henkilöstöllä on ehkä vähän mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa. Kolvangin (2020, s. 59, 82) tutkielmassa ilmeni myös, että osallistamisessa hankaluutta loi muun muassa terveydenhuoltoalan hierarkkisuus.

Organisaatiomuutoksen eteen tehtävä työ jatkui vielä tutkimuksen teon jälkeen. Tutkimustulosten mukaan eniten nähtiin jatkossa tarvittavan yhteen hiileen puhaltamista ja yhteistyötä. Teoriaan viitaten yhteisöllisyyden vahvistaminen on olennaista myös sen vuoksi, että yhteishenki, luottamus ja toistensa tukeminen helpottavat muutoksesta selviytymistä ja uusien asioiden oppimista. Me-hengen syntyminen edellyttää esimerkiksi yhteisiä rutiineja. (Juholin, 2017, s. 245.) Organisaatiokulttuurisesta muutoksesta – siirtyvien organisaatioiden nykyisistä kulttuureista kohti tulevaa yhteistä (esim. Nilsson ja muut, 2018, s. 190, 193; Mäki-Krekola, 2014, s. 131–136) – ei tulosten perusteella varsinaisesti oltu huolissaan. Avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen tulisi tutkittavien mielestä sisältää entistä enemmän toisiinsa tutustumista, missä nähtiin kuitenkin haasteita tulevan yhtiön maantieteellisesti laajan toiminta-alueen osalta. Työterveyshuoltokäytäntöjä tulisi kehittää ja saada selkeät yhteiset toimintalinjat ja pelisäännöt. Yhteiset tavat selkiyttävät käytännön toimintaa ja vähentävät epävarmuutta sekä luovat osaltaan tur-

vallisuutta työhön (van Oss & Hek, 2011, s. 32). Helin (2013, 67, 69) kuvailee työterveys-huoltojen kulttuurien yhteensovittamisen vieneen aikaa ja yhteisten toimintatapojen luomisen olleen haasteellista.

Vuorovaikutus johdon, esimiesten ja työterveyshuollon työyhteisön välillä nähtiin onnistuneeksi, avoimeksi ja sujuvaksi, mutta toisaalta se nähtiin yhtä lailla vähäiseksi tai epäonnistuneeksi. Lähinnä työntekijät kokivat, että viestinnässä oli ollut puutteita niin määrässä, säännöllisyydessä ja tavoitettavuudessa. Yhtiöittämisen edetessä viestintä oli parantunut. Tähän vaikutti myös, kun uuteen yhtiöön oli saatu vastuuhenkilöitä. Muutosprosessiin liittyi pitkään epäselvyyksiä. Voidaankin olettaa, että viestintää helpotti olennaisesti, kun yhtiöittämisen lopullinen suunnitelma varmistui. Työterveyshuolto kulki pitkään osana laajempaa sote-kehittämistä. Maakunta- ja soteuudistuksessa oli panostettu muun muassa viestintään eri kanavien avulla, mutta hankkeen laajuudestakin johtuen viestinnän kokonaisuutta oli ollut vaikea hallita (Valtiovarainministeriö, 2019, s. 118).

Vuorovaikutukseen liittyen sekä työntekijät että johto kokivat, että palautteenanto on sujuvaa työtovereiden kanssa. Johto arvioi lähes yhtä hyväksi sen, että palautetta voi antaa esimiehelle. Työntekijöiden osalta tästä ei oltu vahvasti puolesta eikä vastaan. On kuitenkin tärkeää, että myös työntekijät voisivat vahvemmin kokea palautteenannon toimivan hyvin esimiestensä kanssa. Juuti ja Salmi (2014, s. 28) korostavat, että työstä tulee saada riittävästi palautetta ja onnistumisen tuntemuksia. Boonstra (2013, s. 7) lisää, että muutosprosessiin liittyen on olennaista jakaa menestystä ja kiittää.

Yksi avoin kysymys koski arvioita siitä, miten muutos on vaikuttanut asiakastyöhön. Osa koki, että muutos oli haitannut sitä esimerkiksi tietojärjestelmämuutoksen vuoksi. Lisäksi viestintä asiakkaille nähtiin haasteelliseksi, koska yhtiöittämisessä oli epäselvyyksiä muutosprosessin aikana. Yhteistyö ja muutosviestintä ovat tärkeitä myös asiakkaiden osalta. Heitä on esimerkiksi tiedotettava riittävän säännöllisesti muutoksen edetessä (Juholin, 2017, s. 249–250). Tässä tutkimuksessa väittämäkysymyksessä, onko asiakkaiden mieli-

piteet organisaatiomuutoksesta otettu huomioon, oltiin lähempänä kielteistä kuin positiivista arviota. Mäkisen (2010, s. 43, 45) tutkielmassa ilmeni, että sisäiset asiakkaat olivat kaivanneet enemmän tietoa, mutta eivät osallistamista niin kauan kuin asiat sujivat hyvin.

Yhteistyö muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa oli ollut vähäistä, mutta toivetta oli sen tiivistämisestä. Toivottiin yhteisten käytäntöjen luomista sekä avointa vuorovaikutusta ja tapaamisia myös lähikontaktina. Helin (2013, 67, 69) mainitsee yhtiöittämisen jälkeisessä tarkastelussa, kuinka johdon ja työntekijöiden olisi pitänyt aktiivisemmin tutustua toisiinsa ja vieraila eri toimipisteissä jo muutosprosessin aikana.

5.1.3 Kokemukset työhyvinvoinnista, muutosvalmiudesta ja tuen saannista

Muutoksiin liittyvät kokemukset vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kokemiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020; Työterveyslaitos, 2020d). Tulosten perusteella omakohtainen arvio muutoksen vaikutuksista vaihteli vastuun ja työmäärän lisääntymisestä siihen, että vaikutuksia oli vähän tai ei lainkaan. Muutos oli myös luonut epävarmuutta. Sekä työntekijät että johto kokivat kuitenkin, että heidän muutosvalmiutensa oli hyvä, ja oli sitouduttu työhön ja työpaikkaan. Kokemukset tarjoavat mahdollisuuden kehittää muutoskykyä (Stensaker & Meyer, 2012). Työterveyshuollon henkilöstö voi kokea keskimäärästä parempaa muutoskykyä johtuen työnsä luonteesta. Asiakkaiden kautta on nähty erilaisia muutostilanteita, kuten Helin (2013, s. 56) viittaa tutkielmassaan. Muutoskykyä koettiin siis huolimatta osittaisista negatiivisistakin kokemuksista liittyen meneillään olleeseen muutokseen. Kyselyssä ei tarkistettu, onko tutkittavilla kokemusta aikaisemmista suurista työelämän muutoksista. Aikaisemmat huonot kokemukset voivat varjostaa uutta muutosta (Kotter, 1996, s. 18).

Lines (2014) tuo esiin, että muutoksen vastustaminen voi olla heikompaa, jos koetaan vahvaa sitoutumista organisaatioon. Toisaalta muutokseen sitoutumista edistää henki-

löstön yhteenkuuluvuus ja keskinäinen luottamus (Taskinen, 2017, s. 165). Työntekijöiden arvioinneissa koskien saadun tuen riittävyyttä nousi eniten esiin se, että tukea oli saatu hyvin työtovereilta. Myös johdon osalta työtovereilta saatu tuki oli lähellä hyvää arviota. Työntekijät arvioivat esimieheltä saadun tuen lähelle keskimääräistä, johto lähemmäs hyvän tasoa. Sen sijaan työntekijät olivat työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta saadun tuen riittävyydestä melko eri mieltä, kun taas johdon arvio tämän tuen osalta oli keskimääräinen. Näiden tahojen rooli tuen antajana nähdään kuitenkin tärkeänä teoriaosuudessa (Pahkin ja muut, 2011, s. 13-14; Työterveyslaitos, 2020d).

Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin tukeminen oli ollut riittämätöntä. Osa oli jäänyt kaipaamaan lisää tukea esimieheltä tai johdolta. Viitaten aikaisemmin esitettyyn tulokseen, jonka mukaan vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä pidettiin osittain liian vähäisenä ja epäonnistuneena, olisi mahdollisesti avoimemmalla ja tiiviimmällä yhteydenpidolla voitu tukea paremmin työhyvinvointia (esim. Manka & Manka, 2016, s. 135). Tulosten mukaan oikea-aikaisen, täsmällisen ja selkeän viestinnän tarve nähtiinkin tärkeänä jatkossa. Tutkittavien vastauksissa stressi ei kuitenkaan nousut merkittävään rooliin. Johto koki työhyvinvointinsa hyväksi, työntekijät myös lähelle sitä. Näin siitäkin huolimatta, että esimerkiksi työntekijät kokivat, että työn palkitsevuus oli vähentynyt ja koulutusta ja opastusta ei oltu saatu tarpeeksi muutostilanteessa. Huomiona myös ryhmittäin erittelemättömän avoimen kysymyksen kautta esiin nousut tieto, että omaa työhyvinvointia oli selkeästi eniten heikentänyt epävarmuus muun muassa yhtiöstä ja toimipisteiden tulevaisuudesta sekä asiakkuuksien säilymisestä. Myös Latvalan (2011, s. 50–56) tarkastelussa koskien sairaalaosastojen supistamista suhteessa työhyvinvointiin ilmeni jonkin verran stressiä ja epävarmuutta työn jatkuvuudesta.

Työntekijät olivat johtoa enemmän huolissaan työyhteisön tilanteesta ja kokivat työyhteisön tarvitsevan lisää tukea organisaatiomuutoksessa. Suurin osa kaikista vastaajista myös arvioi, että muutosprosessi oli vaikuttanut kielteisesti työyhteisöön. Kuitenkin työ-

yhteisön toimivuutta ja hyvinvointia oli vastauksien mukaan eniten edistänyt nimenomaan työyhteisön hyvä yhteishenki sekä työkaverien tuki ja kannustus. Epävarma tilanne oli kuitenkin vaikuttanut, ja esimerkiksi ilmapiiri oli kiristynyt ja oli havaittu niin sanottuja kuppikuntia. Latvala (2011, s. 50–56) kuvailee vastaavasti ilmapiirin kiristymistä.

5.1.4 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimustuloksista tulee esiin, että muutosprosessi oli pitkä ja monivaiheinen, mutta odotusta oli kuitenkin kohti tulevaa uutta organisaatiota ja sen mukana jo esiin tulleita hyviä asioita. Nähtävissä oli silti väsymistä ja turhautumista muutostilanteeseen. Tutkimuskyselyn ajankohta osui myös varsin haasteelliseen ajankohtaan, kun yhtiöittäminen oli edelleen hiljattain siirtynyt. Toisaalta sinnikkyys ja tahto kohti tulevaa yhteistä yhtiötä olivat kannatelleet läpi prosessin ja odotettiin, että toiminta uudessa yhtiössä voisi alkaa. Negatiivisistakin kokemuksista huolimatta nähtiin omakohtaisesti tärkeänä olla avoimin ja positiivisin mielin uutta kohtaan, tarvittaessa myös toisia tsempten. Yhteistä työterveyshuollon kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Perusta työterveyshuollon toiminnalle ja siten myös muutokselle on asiakkaissa. Tutkimuksessa yksi avoimista kysymyksistä liittyi heihin siltä osin, miten muutoksen koettiin vaikuttaneen asiakastyöhön. Muissa avointen kysymysten vastauksissa asiakkaat tuotiin esiin melko vähän. Esimerkiksi vastaajien kuvatessa omaa rooliaan organisaation muutostilanteessa tuli vain yksi maininta asiakkaisiin ja heihin liittyviin yhteydenottoihin.

Edellä on kuvattu, miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilöstön ja johdon näkökulmasta, osittain näiden ryhmien kokemuksia vertaillen. Tuloksissa tuodaan myös ajatuksia siitä, mitä odotuksia vastaajilla on tulevaa kohtaan. Tämän perusteella voidaan arvioida, miten saatua tietoa voidaan hyödyntää yhtiöittämisen edetessä ja uudessa yhtiössä. Muutosprosessi ei pääty yhtiön käytännön toiminnan aloittamiseen, vaan yhtiöittämiseen liittyvä muutostyö jatkuu senkin jälkeen. Tämän

tutkimuksen avulla saatavaa tietoa voidaan hyödyntää muutosprosessin jatkuessa ja uuden organisaation kehittämisessä. Saadut tulokset ovat mahdollisesti hyödynnettävissä myös esimerkiksi muissa yhtiöitettävissä julkisissa organisaatioissa, erityisesti sote-alan organisaatioissa.

Uuden yhtiön on tärkeää huomioida toiveet yhteistyöstä ja työntekijöiden osallistamisesta, mikä merkitsee myös avointa vuorovaikutusta ja säännöllisiä yhteisiä palavereja. Työterveyshuoltokäytäntöjä tulisi kehittää ja saada selkeät yhteiset toimintalinjat ja pelisäännöt, mikä nähdään tärkeänä myös asiakkaiden kannalta. Muutosprosessin aikana koulutus ja opastus oli koettu melko riittämättömänä, ja uudessa yhtiössä onkin hyvä varmistaa osaaminen. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin vahvana halu kehittyä työssä ja saada lisää vastuuta. Lisäksi olisi mahdollistettava säännölliset tapaamiset eri toimipisteissä työskentelevien kesken, myös konkreettisina lähitapaamisina. Muutoksen hallittu loppuunsaattaminen ja jatkuvuuden varmistaminen nähtiin olennaisena. Huomioitavaa on kuitenkin, että esimerkiksi yhteisen toimintakulttuurin ja yhtenäisten tapojen luominen vie aikaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden osalta tarkastellaan reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti merkitsee pätevyyttä. Tällöin tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. 231 (Heikkilä, 2014; Hirsjärvi ja muut, 2009, 231.)

Reliabiliteetti eli menetelmän luotettavuus on sitä parempi, mitä todennäköisemmin samalla tavalla kerätty ja analysoitu aineisto antaisi vastaavat tulokset kuin nyt on saatu. Otokoko ja otantamenetelmä vaikuttavat myös tulosten luotettavuuteen. (Heikkilä, 2014; Vilpas, 2016.) Jos otokoko on hyvin pieni tai vastausten kato on suuri, ovat tulokset sattumanvaraisempia. Jos taas jokin tietty ryhmä on yliedustettuna, ei silloinkaan saada luotettavasti tietoa koko perusjoukosta. (Vilpas, 2016.)

Tämä tutkimus kohdistui kolmen organisaation työterveyshuoltoihin, ja kohdejoukkona oli niiden henkilöstö ja organisaation muutosprosessissa ollut johto. Kohdejoukon koostakaan johtuen tutkimusaineisto ei ole tutkimuksellisesti suuri. Kysely kohdistui muutosprosessissa vaiheeseen, jossa yhtiöittäminen oli vielä kesken ja käytännön palvelutoiminnan aloitus uudessa yhtiössä oli siirtynyt myöhemmin toteutettavaksi. Tutkimus oli siis poikkileikkaus kokemuksista tiettyä muutosprosessin ajankohtana. Tulokset olisivat voineet poiketa, jos tutkimus olisi tehty muutosprosessin eri vaiheessa tai yhtiön jo aloitettua käytännön toimintansa näiden organisaatioiden osalta.

Validiteettia, tulosten pätevyyttä, voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena. Sisäisesti pätevässä tutkimuksessa tulokset osoitetaan olevan perustellusti kyseisen tutkimusprosessin tulos. Tuloksiin ei silloin ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Sisäisen pätevyyden osalta arvioidaan teoreettista viitekehystä käsitteineen, aineiston hankintaa kohdejoukolle esitettyine kysymyksineen sekä tulosten analyysiä ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkijan tulisikin pohtia menetelmävalintansa validiuden kautta. Ulkoinen validiteetti mittaa saatujen tulosten yleistettävyyttä, eli kuinka hyvin tutkimustuloksia voidaan yleistää koskemaan muita, nyt tutkitun kohteen kaltaisia. Hyödyllisempää on, jos tuloksia voidaan soveltaa laajemminkin. (Vilpas, 2016.) Tutkimuksen pätevyyttä edesauttavat tutkimusjoukon selkeä määrittely ja edustavuus sekä korkea vastausprosentti (Heikkilä, 2014).

Tutkijan tehtävänä on käyttää omaan tutkimukseensa sopivia tilastollisia menetelmiä. (Vilpas, 2022.) Määrällistä ja laadullista tutkimusta voi kuitenkin myös yhdistää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78, 80). Tässä yhteydessä tutkimusote oli etenkin määrällinen, mutta toteutetussa kyselyssä oli mukana paljon avoimia kysymyksiä, jotka luokiteltiin laadullisen tutkimusotteen mukaisesti sisällönanalyysillä aineistolähtöisesti. Analyysillä tehtiin annettujen vastausten luokitteluja siten, että vastausten esitys ei olisi kuitenkaan liian suppea. Tulkintoja tehtiin teoriaan viitaten.

Tämän tutkimuksen kysely kohdistettiin kaikille, jotka olivat mukana organisaatioiden muutosprosessissa. Kyselystä muistuttamalla ja vastausaikaa hieman pidentämällä saatiin muutama lisävastaus. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä, 71. Vastajia oli riittävän edustavasti sekä työterveyshuollon työntekijöistä että johdon ryhmään kuuluneista. Tutkimuspyynnöt kohdeorganisaatioilta kattoivat myös tarvittavat muutamat teemahaastattelut, joilla olisi täydennetty kyselytutkimusta. Kyselyn vastaukset muodostivat kuitenkin riittävän suuren aineiston, eikä tarvetta haastatteluille ollut. Kyselyn kysymysten määrä oli melko suuri, etenkin avointen kysymysten osalta. Tällä ja mahdollisimman laajalla kohdejoukolla haluttiin saada aineistosta mahdollisimman kattava.

Kyselyn väittämissä sekoitettiin luotettavuuden kannalta sekä myönteisiä että kielteisiä väittämiä. Tutkimujoukon koosta johtuen tulkinnan apuna ei voida tehdä tarkempaa analyysiä tulosten merkitsevyydestä ja muuttujien eroavuuksista. Sen sijaan väittämäkysymyksistä on tehty työntekijäryhmän ja johdon välisiä muita vertailuja, missä apuna oli Webropol-kyselyohjelman analytiikka. Tulokset täydentyvät myös melko runsaalla avointen kysymysten aineistolla. Vilppaan (2016) mukaan laadullisella analyysillä voidaankin laajentaa ja syventää määrällisen analyysin numeerisia tuloksia.

Tiedon tärkeys nousee aineistosta, eikä tutkija voi siten itse sitä määrätä. Haittana on myös esimerkiksi, että ei tiedetä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot heidän näkökulmastaan ovat. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164, 195.) Joissakin avoimissa kysymyksissä osa mainitsi, että kysymys ei koske itseä tai ei siirry uuteen organisaatioon. Näitä olivat esimerkiksi kysymykset ”Mitkä asiat ovat tukeneet työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana” ja ”Mitkä asiat ovat mielestäsi edistäneet työterveyshuollon työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia muutosprosessin aikana?”. Ilmeisesti arvioitiin, että vastaajan tulisi olla työterveyshuollon työyhteisössä toimiva voidakseen vastata. Siten on ehkä ajatellut myös osa pelkällä lyhyellä ajatusviivalla vastanneista. Alkuperäinen tarkoitus oli, että myös työyhteisön ulkopuoliset olisivat voineet arvioida kysymyksiä niin omalta osal-

taan kuin osassa kysymyksistä työterveyshuollon työyhteisön osalta. Väittämäkysymyksissä myös työterveyshuollon työntekijöistä osa, tosin johdon vastaajia huomattavasti vähemmän, oli valinnut vaihtoehdon, että ”ei koske minua”.

5.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikkaan kuuluu, että tutkimuskysymykset ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohdeyhmää, tiedeyhteisöä eivätkä hyvää tieteellistä tapaa. Lisäksi tutkija on vastuussa tutkimuksessaan tekemistä valinnoista ja niihin liittyvistä perusteluista. Tutkimuksessa käytettävä tieto ja raportointi on myös tehtävä tieteellisten vaatimusten mukaisesti. (Vilkka, 2007, s. 90–91.) Tutkimuksen teorian lähdemateriaalia on käsitelty eettisten periaatteiden mukaan, muun muassa lähdeviittausten osalta.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyllä, jossa pidettiin vastaajat anonyymeinä. Kysely vastauksineen tullaan poistamaan ohjelmasta kyselyn valmistuttua. Tutkittavilla oli oikeus kieltäytyä tutkimuksesta. Vaikka väittämäkysymykset ja suurin osa avoimista kysymyksistä olivat pakotettuja vastattavaksi, saattoi vastaaja lisäksi halutessaan valita väittämistä ”ei koske minua” tai merkitä avoimeen kysymykseen esimerkiksi pelkän viivan. Tutkimuksen luottamuksellisuutta korostettiin myös kyselyn saatekirjeessä. Kaikki tutkimuksen vastauslinkin saaneet saattoivat laittaa erikseen viestin tutkijalle, jos halusivat osallistua tuotearvontaan. Arvontaan osallistumista ei voinut siten yhdistää vastauksiin. Tutkija ei ole vastausten perusteella tietoinen, kuka kohdejoukosta on vastannut kyselyyn ja kenen vastauksesta on kulloinkin kysymys. Tutkimukseen olisi ollut mahdollista liittää täydentävänä tutkimusmenetelmänä muutama teemahaastattelu, mitä ei kuitenkaan ollut tarpeen toteuttaa. Näin tutkijan ja vastaajien suhde pysyi entistä anonyymimpänä.

Yksi vastaaja arvioi, että hänet olisi voinut roolista tunnistaa, mutta tämä ei tullut suoraan selville, eikä tutkija luonnollisestikaan lähtenyt selvittämään organisaatioiden taustoja. Sisällönanalyysillä luokitelluissa avointen kysymysten vastauksissa on huomioitu, että näin saadut maininnat eivät ole loukkaavia. Eikä niistä, kuten ei myöskään tutkimustuloksissa esitetystä suorista lainauksista, voi päätellä vastaajaa.

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilöstön ja johdon näkökulmasta. Väittämäkysymysten arvioista tehtiin sen mukaisesti vertailua työntekijöiden ja johdon välillä. Tarkastelussa pystytään säilyttämään anonymiteetti. Muuta vertailua ei tehdä. Esimerkiksi tutkimuskyselyyn ei anonymiteettiä varjellen sisällytetty taustakysymystä koskien sitä, mihin organisaatioon vastaaja kuuluu. Vertailua organisaatiokohtaisesti ei olisi pystytty tekemään anonymiuden mahdollisesti kärsimättä.

Tutkimusmenetelmien osalta tuodaan kirjallisuudessa esiin (Hakala, 2017, s. 163-164), että määrällisessä tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkittaviaan ikään kuin ulkopuolelta, kun taas laadullisen tutkimuksen tekijä on enemmänkin kuin sisäpiirin tarkkailija. Molemmissa tilanteissa on kuitenkin tärkeää huomata sekä tutkijan rooli että vastuu. Tutkimuksen aihe voi olla tutkijalle hyvin läheinen oman elämänsä kannalta. Tutkijan on tiedostettava, että on olemassa vaara tutkijan tunteiden sekoittumisesta tutkimuksen tekemiseen. Vilka (2007) tuo esiin, että määrälliseen tutkimukseen liittyy yleensä paremmin tutkittavien ja tutkijan etäisempi suhde, ja siinä myös aineiston suuruus edesauttaa sitä, että yksittäinen vastaaja ei vaikuta tutkijaan persoonana. (Vilka, 2007, s. 16.)

Tämän tutkimuksen aihe on tutkimuksen tekijälle läheinen johtuen vuosien työskentelestä yhdessä niistä organisaatioista, joita muutos koski. Kyselyn tekemisen ajankohtana työskentelyä ei kuitenkaan enää ollut kyseisessä organisaatiossa. Tutkimuksessa on pystytty tuomaan objektiivisesti esiin tulokset myös kyselyn avointen kysymysten analyysin osalta. Vastauksissa korostui selkeästi pitkä ja monivaiheinen muutosprosessi, ja juuri

tutkimuskyselyn ajankohdassa yhtiöittäminen vielä viivästyi. Vastauksista oli havaittavissa jonkin verran turhautumista, ja niissä tulikin esiin myös negatiivisia ajatuksia, jotka erityisesti vaikuttivat tutkijaan. Kielteisempiäkään arvioita ei voida kuitenkaan tutkimustulosten esityksessä sivuuttaa etenkään, kun ne joidenkin kysymysten osalta nousivat esiin useamman vastaajan kommenteissa. Kyselystä huokui kuitenkin myös odotus kohti tulevaa uutta organisaatiota ja sen mukana jo tulleita hyviä asioita, mikä osaltaan jätti kuitenkin positiivisen tunteen tilanteesta tulevaan liittyen.

Tutkimustulosten esittämisen eettisyyttä on jouduttu pohtimaan paitsi edellä mainittujen negatiivisävytteisten vastausten, niin myös niiden vastausten osalta, joissa viitattiin tiettyihin henkilöihin. Tutkimustuloksissa on pyritty häivyttämään nämä viittaukset, joista on tunnistettavissa organisaatioissa toimivia henkilöitä. Yleisesti tunnistamattomuuden edistämiseksi käytetään yleistä ilmaisua, kuten organisaation johto. Tutkimusetiikan kannalta on kuitenkin myös oikein, että vastausten tulokset näkyvät riittävällä laajuudella, kun niillä on merkitystä. Joissakin avointen kysymysten vastausten luokituksissa on siten tuotu esiin esimerkiksi, koskeeko arvio siirtyvän organisaation tai uuden yhtiön toimintaa.

Tutkimuskysely viivästyi kohdeorganisaatioille esitettyssä tutkimuspyynnössä kyselyn ja haastattelujen toteuttamisajankohdaksi suunniteltiin syysä 2019. Ajankohdan viivästyksestä tiedotettiin välillä siirtyvien organisaatioiden johtajia. Kyselyn aloitus valikoitui ajankohtaan (8/2020), jolloin uuden yhtiön piti hyvin pian aloittaa käytännön toimintansa, jo seuraavana kuukautena. Yhtiön aloitus kuitenkin viivästyi useammalla kuukaudella (aloitus kaikkien kolmen siirtyneen organisaation osalta valmis 5/2022). Tutkimuskyselyn toteuttamisen ja analyysin välille tuli tutkijasta johtuneista syistä viivettä. Ennen opinnäytetyön valmistumista oli yhtiöittäminen jo toteutettu ja käytännön työterveyshuollon palvelutuotanto aloitettu.

Tutkimuksen voidaan olettaa tuovan eniten tietoa siitä, miten muutos on onnistunut tutkittavien mielestä. Kyseessä ei ollut tilaustutkimus, mutta alustavia kyselyn tuloksia esitettiin siirtyneiden organisaatioiden ja uuden työterveysyhtiön johtajalle kesäkuussa 2022, ja samalla varmistettiin, että opinnäytetyö voidaan edelleen pitää julkisena siten, että se on valmistuttuaan luettavissa yliopiston Osuva-julkaisuarkistossa. Johtajille annettiin mahdollisuus tarkistaa myöhemmin myös tutkimuskohdetta eli kohdeorganisaatioita ja muutosprosessia koskeva kuvaus. Tulosten esittely henkilöstölle on tarkoitus toteuttaa opinnäytetyön valmistuttua. Siirtyneille organisaatioille olisi tuloksista voinut olla hyötyä vielä siinä vaiheessa, kun yhtiöittäminen ei ollut viiveistä johtuen vielä toteutunut käytännön palvelutuotannon osalta. Tutkimustietoa voitaneen hyödyntää jonkin verran myös uudessa työterveysyhtiössä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent. Noudettu 21.6.2020 osoitteesta [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:6\(\(20\)Rakenteet\(\(20\)ja\(\(20\)organisaatio\(\(20\)luovat\(\(20\)merkityst\(\(e4\)/piste:t1Ey](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:6((20)Rakenteet((20)ja((20)organisaatio((20)luovat((20)merkityst((e4)/piste:t1Ey)
- Alajärvi. (2019). *Järvi-Pohjanmaan perusturvalautakunta*. Noudettu 25.11.2019 osoitteesta <https://www.alajarvi.fi/jarvi-pohjanmaan-perusturvalautakunta>
- Alajärvi. (2020). *Esityslistat, pöytäkirjat, viranhaltijapäätökset ja kuulutukset*. Noudettu 10.4.2020 osoitteesta <https://www.alajarvi.fi/kunta-ja-paatoksenteko/esityslistat-poytakirjat-viranhaltijapaatokset-ja-kuulutukset>
- Alajärvi. (2022a). *Lautakunnat*. Noudettu 22.1.2022 osoitteesta <https://alajarvi.fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/lautakunnat/>
- Alajärvi. (2022b.) *Terveyspalvelut*. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta <https://alajarvi.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/>
- Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JOCM-07-2012-0111>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (2., [uppdaterade] uppl.). Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: Om individ och organisation i förändring*. Natur & Kultur.
- Avey, J., Wernsing, T. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <https://doi.org/10.2307/20159600>

- Boonstra, J. J. (2013). *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. John Wiley & Sons, Incorporated. Noudettu 8.4.2020 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1118503>
- Bos, J., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K. & Gulden, J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1249-1259. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0451-4>
- Bricki, N. & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology. Medecins sans frontieres*. Noudettu 23.9.2022 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10144/84230>
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory & practice*. (Fifth edition. International student edition.). SAGE.
- Carlström, M. (2018). *Från ord till handling: Framgångsrikt förändringsarbete med OBM*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Carlström, E. (2013). *Förändringsarbete i hälso- och sjukvård*. (Upplaga 1:1.). Studentlitteratur AB.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- de Fátima Nery, V., Franco, K. S. & Neiva, E. R. (2020). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 216–236. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886319865277>
- Ekenstam, B. a. & Lager, P. (2019). *Förändringsprincipen: Skapa en kultur av förändring och omvärldsanalys*. (Första upplagan.). Sanoma utbildning.
- Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-johtoryhmä. (2018, 20. huhtikuuta). *Etelä-Pohjanmaan työterveyshuollon järjestäminen*. Pöytäkirja 4/2018, 33 §. Noudettu 12.4.2020 osoitteesta http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2018/05/sotemaku_johtoryhma_2018_04_ptk.pdf

- Etelä-Pohjanmaan SOTEMAKU-ohjausryhmä. (2016, 4. lokakuuta). *Etelä-Pohjanmaan maakunta (MAKU)- ja SOTE-uudistuksen esivalmisteluvaiheen toimintasuunnitelma 1.10.2016–30.6.2017*. Noudettu 10.4.2020 osoitteesta <http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2017/11/sotemaku-ohjausryhma-18.11.2016-esi-selvitysvaiheen-toimintasuunnitelma-16-17.pdf>
- Etelä-Pohjanmaan Sote Palvelurakenne: Terveysten ja sairaanhoidon palvelut. (2017, 27. huhtikuuta). *Työterveyshuollon alatyöryhmä. Raportti*. Noudettu 11.4.2020 osoitteesta <http://uusiep.fi/wp-content/uploads/2017/11/raportti-2017-tyoterveyshuolto.pdf>
- Etelä-Pohjanmaan Väliaikainen valmistelutoimielin (VATE). (2018, 28. kesäkuuta). *Toimintajärjestelmä ja johtaminen*. Pöytäkirja 13/2018, 123 §. Noudettu 11.4.2020 osoitteesta <http://docplayer.fi/106222535-Etela-pohjanmaan-vali aikainen-valmistelutoimielin-asialista-poytakirja-asia-sivu.html>
- Finto. (2019). *Työterveyshuolto*. Noudettu 13.10.2019 osoitteesta <https://finto.fi/koko/fi/page/p16455>
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. (Upplaga 3.). Stockholm: Liber AB.
- Giæver, F. & Hellesø, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective: A qualitative study of the Norwegian nursing sector". *Nordic Psychology*, 62(1), 37-52. <https://doi.org/10.1027/1901-2276/a000004>
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. (2012). *Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tietosanoma.
- Hakala, J. T. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Gaudeamus Oy.
- Hakulinen, H., Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2011). How is the New Public Management applied in the occupational health care system? - decision-makers' and OH personnel's views in Finland. *Health Research Policy and Systems*, 9(34). Noudettu 5.6.2020 osoitteesta <https://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4505-9-34>
- Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. (Upplaga 1:1.). Studentlitteratur AB.

- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. (Fifth edition). London: Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkomateriaali*. Edita Publishing Oy. Noudettu 19.9.2022 osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Helin, E. (2013). *Työterveyshuollon yhtiöittäminen muutosprosessina: Tarkastelussa Työterveys Wellamo Oy*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 29.11.2019 osoitteesta [Rajattu pääsy] <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/519>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos, 22. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holloway, J. (2013). *Employee Job Satisfaction, Psychological State, and Change-Oriented Leadership Behavior in Community Behavioral Health Organizations*. Noudettu 5.6.2020 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1499825437?pq-origsite=primo>
- Holt, D. T. & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management: Readiness for Change*, 13(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Hämäläinen, H.-K. (2019). *Yhtiöittäminen onnistuu yhteisellä*. Kuntatyönantaja 2019(1). Noudettu 28.12.2019 osoitteesta <https://www.kuntatyonantaja-lehti.fi/2019/1/yhtiottaminen-onnistuu-yhteisella>
- Isojoki. (2020). *Pöytäkirjat*. Noudettu 25.3.2020 osoitteesta https://tweb-isojoki.seutupalvelukeskus.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_tek_tweb.htm
- Jacobsen, D. (2005). Sand in the machinery? Comparing bureaucrats' and politicians' attitudes toward public sector reform. *European Journal of Political Research*, 44(6), 767–799. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2005.00247.x>

- Jacobsen, D. I. & Andersson, S. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur AB.
- JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2020). *Esityslistat ja pöytäkirjat*. Noudettu 2020-04-05 osoitteesta <http://jik.ktweb.fi/ktweb/>
- JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2019). *JIK ky*. Noudettu 25.11.2019 osoitteesta <https://www.jikky.fi/>
- JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2022a). *JIK ky*. Noudettu 22.1.2022 osoitteesta https://www.jikky.fi/jik_ky
- JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2022b.) JIK työterveyshuolto on 1.5. lähtien TT Botnia Oy. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta https://www.jikky.fi/palvelut/tyoterveyshuolto_%28tt_botnia%29/ajankohtaista/jik_tyoterveyshuolto_on_1.5._lahtien_tt_botnia_oy.9736.news
- Jokiranta, H. (2016, 4. toukokuuta). *Etelä-Pohjanmaan SOTE. Informaatiomateriaali*. Projektinjohtaja, Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistus. Noudettu 2020-04-10 osoitteesta https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/etela-pohjanmaansote/aineistot/OF2XotLwJ/EPSOTE_SoTe_-_infomateriaali_4.5.2016.pdf
- Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Infor.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Päätösten tueksi 3/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jyväskylän yliopisto. (2022). *Määrällinen analyysi*. Noudettu 25.8.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Järvinen, P. (2013). *Onnistu esimiehenä*. Sanoma Pro Oy.
- Järvi-Pohjanmaan perusturva. (2019). *Järvi-Pohjanmaan perusturva*. Noudettu 2019-11-25 osoitteesta <https://www.jarvipohjanmaanperusturva.fi/>

- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Kustannus Oy Duodecim.
- Karijoki. (2020). *Päätöksenteko. Pöytäkirjat*. Noudettu 28.3.2020 osoitteesta http://tweb.seutupalvelukeskus.fi:92/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_tek_tweb.htm
- Kinnunen, J. (2017). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveystoiminta*. (s. 167-182). (3. uud. painos). Sanoma Pro Oy.
- Klarner, P., By, R. & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change-Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332-340. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.06.002>
- Kolvanki, U.-M. (2020). *Muutosjohtamisen toteutuminen kompleksisessä terveydenhuollon ympäristössä. Osallistava muutosjohtaminen*. Osuva. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Vaasa. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202003057303>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions*. St. Martin's Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1999). Choosing strategies for change. Teoksessa Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do* (s. 29-49). Harvard Business School Press.
- Kuntalaki 10.4.2015/410. Finlex. Noudettu 23.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- Kuntaliitto. (2019). *Sote- ja maakuntauudistus*. Noudettu 16.10.2019 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-ja-maakuntauudistus>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita.
- Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397. Finlex. Noudettu 28.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2017). Poliitikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s. 39-58). (3. uud. painos). Sanoma Pro Oy.
- Latvala, J. (2011). *Organisaatiomuutos ja työhyvinvointi: Organisaatiomuutoksen vaikutuksia hoitohenkilökunnan kokemaan työhyvinvointiin Vaasan keskussairaalassa*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto].
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Lawrence, E., Ruppel, C. & Tworoger, L. (2014). The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 257-274. Noudettu 25.4.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/1647822664>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), pp. 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Lunkka, N. (2018). *Making sense of hospital change project actuality*. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526219134>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media. Noudettu 14.4.2020 osoitteesta [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)))
- Mattila, A. (2018, 30. toukokuuta). *Stressi*. Lääkärikirja Duodecim. Noudettu 27.6.2020 osoitteesta https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976
- Melnikov, S., Shor, R., Kigli-Shemesh, R., Gun Usishkin, M. & Kagan, I. (2013). Closing an Open Psychiatric Ward: Organizational Change and Its Effect on Staff Uncertainty, Self-Efficacy, and Professional Functioning. *Perspectives in psychiatric care*, 49(2), 103-109. <https://doi.org/10.1111/ppc.12001>

- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250-268.
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.10932132>
- Mäki-Krekola, M. (2014). *Organisaatiokulttuureiden kohtaaminen kuntien yhdistyessä. Tarkastelussa Seinäjoen, Nurmon ja Ylistaron kuntaliitos*. [Lisensiaatintutkielma, Vaasan yliopisto].
- Mäkinen, H. (2017). *Henkilöstön kokemukset organisaatiomuutoksessa*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Noudettu 2019-12-19 osoitteesta <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/3352>
- Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594.
<https://doi.org/10.1108/09534811311328588>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: Att utveckla individer, grupper och organisationer*. (Andra upplagan.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Näsänen, J. (2018). *Supporting and contesting organizational change: A discursive study on contradictory visions of a change*. University of Helsinki. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Noudettu 2.10.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/231433/SUPPORTI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osborne, S. P. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. (2011). *MIELEKÄS MUUTOS - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-158-1>
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy.

- Punch, K. F. (2013). *Survey Research: The Basics*. Noudettu 17.10.2022 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1046418>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (Fourteenth edition.). Pearson Education Inc.
- Rostila, I., Suominen, T., Asikainen, P. & Green, P. (2010). Differentiation of organizational climate and culture in public health and social services in Finland. *Journal of public health*, 19(1), 39-47. <https://doi.org/10.1007/s10389-010-0353-7>
- Ruohonen, J., Vahtera, V. & Penttilä, S. (2017). *Kuntayhtiö*. Alma Talent Oy. Noudettu 28.12.2019 osoitteesta [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/JACBBXDTEB#kohta:Sis\(\(e4\)llys\(\(20\)/piste:b574](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/JACBBXDTEB#kohta:Sis((e4)llys((20)/piste:b574)
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361. Noudettu 24.4.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014, 19. toukokuuta). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. Metodix. Noudettu 2022-09-22 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Smollan, R. & Sayers, J. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. (2013). A Social Network Perspective on Turnover Intentions: The Role of Distributive Justice and Social Support. *Human resource management*, 52(4), 561-584. <https://doi.org/10.1002/hrm.21542>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018). *Kuntainfo: Työterveyshuoltoa koskevat palvelut tulevat yhtiöittäväksi 1.1.2019 mennessä*. Noudettu 28.11.2019 osoitteesta

- https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kuntainfo-tyoterveyshuoltoa-koskevat-palvelut-tulee-yhtioittaa-1-1-2019-mennessa
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019, 12. marraskuuta). *Sote-uudistuksen valmistelu on käynnissä – kohti ihmislähtöisiä peruspalveluja ja uutta hallintorakennetta*. Noudettu 24.11.2019 osoitteesta https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sote-uudistuksen-valmistelu-on-kaynnissa-kohti-ihmislahtoisia-peruspalveluja-ja-uutta-hallintorakennetta
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). *Työhyvinvointi*. Noudettu 3.5.2020 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017, 21. maaliskuuta). *Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2025 – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3799-4>
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00483481211189974>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Publishing Oy.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. (1. p.). Talentum Media. Noudettu 21.6.2020 osoitteesta [http://verkko-kirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b6](http://verkko-kirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b6)
- Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän johtokunta. (2020). *Esityslistat, pöytäkirjat ja viranhaltijapäätökset*. Noudettu 28.3.2020 osoitteesta <https://www.llky.fi/fi/hallinto/esityslistat-poytakirjat-ja-viranhaltijapaatokset.link>
- Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2019). *Tietoa yhtymästä*. Noudettu 25.11.2019 osoitteesta <https://www.llky.fi/>
- Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän johtokunta. (2021, 14. joulukuuta). *TT Botnia Oy:n osakepääoman maksaminen ja osakaslainan antaminen*. Johtokunta 17/2021, 182 §. Esityslistat, pöytäkirjat ja viranhaltijapäätökset. Noudettu

- 21.10.2022 osoitteesta https://tweb-llky.seutupalvelukeskus.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=1932
- Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. (2022). *Tietoa yhtymästä*. Noudettu 22.1.2022 osoitteesta <http://www.llky.fi/fi/hallinto.link>
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring: Hur, vad och varför?* (1. upplagan.). Studentlitteratur.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Pro. Noudettu 21.6.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXAT-FBCEC#/kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b179](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXAT-FBCEC#/kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b179)
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 11–25). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>
- Taskinen, H. (2017). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s. 147-166). (3. uud. painos). Sanoma Pro Oy.
- Teo, S. T. T., Pick, D., Newton, C. J., Yeung, M. E. & Chang, E. (2013). Organisational change stressors and nursing job satisfaction: The mediating effect of coping strategies. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 878-887. <https://doi.org/10.1111/jonm.12120>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus 30.12.2010/1326. Finlex. Noudettu 23.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Teuva. (2020). *Päätöksenteko*. Noudettu 28.3.2020 osoitteesta <https://teuva.fi/hallinto/paatöksenteko>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. Noudettu 23.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

- Työterveyslaitos. (2020a). *Organisaatiomuutos*. Noudettu 23.7.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>
- Työterveyslaitos. (27. tammikuuta, 2020b). *Sote-muutoksen venyminen uhkaa alan työntekijöiden hyvinvointia, osoittavat 30 000 työntekijää kattaneet tutkimukset*. Tiedote 5/2020. Noudettu 4.3.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/sote-muutoksen-venyminen-uhkaa-alan-tyontekijoiden-hyvinvointia-osoittavat-30-000-tyontekijaa-kattaneet-tutkimukset/>
- Työterveyslaitos. (2020c). *Stressi ja työuupumus*. Noudettu 20.4.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Työterveyslaitos. (2020d). *Työhyvinvointi*. Noudettu 3.5.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2019). *Yhtenäinen terveydenhuollon palvelukokonaisuus työikäiselle*. Noudettu 28.11.2019 osoitteesta <https://www.ttl.fi/yhtenainen-terveydenhuollon-palvelukokonaisuus-tyoikaiselle/>
- Udod S. & Care W. (2013). "Walking a tight rope": an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences. *Journal of Research in Nursing*. 18(1), 67-79. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/17449871111434189>
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja>
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change; What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Valtioneuvosto. (2022). *Sote-uudistus*. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

- Valtiovarainministeriö (2019). *Maakunta- ja sote-uudistuksen loppuraportti: Kokemuksia valmistelutyöstä, oppeja sekä johtopäätöksiä*. Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-022-8>
- van Oss, L. & van 't Hek, J. (2012). *Why organizational change fails: robustness, tenacity, and change in organizations*. Taylor and Francis. Noudettu 8.4.2020 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=728247>
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 134–150). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Noudettu 24.11.2019 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilpas, P. (2016). *Kvantitatiivinen tutkimus*. Noudettu 16.9.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/15103369-Pertti-vilpas-metropolia-1-quantitatiivinen-tutkimus.html>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos*. Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma Oy.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. Noudettu 22.5.2020 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1e5507bb-fdb4-439e-8832-0c7beebbe98f%40pdc-v-sessmgr06>
- Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa: En bok om ett hållbart arbetsliv*. (Upplaga 1:1.). Lund: Studentlitteratur.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupapyyntö kohdeorganisaatioille 29.4.2019

PRO GRADU: ORGANISAATIOMUUTOS YHTEISEKSI TYÖTERVEYSYHTIÖKSI

Pyydän tutkimuslupaa pro gradu -tutkielman aineistonkeruuta varten. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Suunnitelmana on tutkia Etelä-Pohjanmaan alueen kolmen julkisen työterveyshuollon (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän, JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän ja Järvi-Pohjanmaan perusturvan) meneillään olevaa muutosprosessia, jossa tavoitteena on yhteinen työterveyspalveluja tuottava yhtiö. Tutkimuskysymyksiinä ovat: miten työterveyshuollon organisaatioiden muutosprosessi on edennyt henkilöstön ja johdon näkökulmasta, sekä mitä muutokseen liittyen tulisi huomioida jatkossa. Mielenkiinto tutkimusaiheeseen on noussut saadessani olla mukana yhtiöittämisvalmisteluissa Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän työterveyshuollon osastonhoitajan roolissa.

Ensisijainen tutkimusaineisto on kysely, jota täydennetään muutamilla teemahaastatteluilla. Kohdejoukkona on uuteen organisaatioon mukaan tulevien nykyisten työterveyshuolto-organisaatioiden henkilöstö ja johto (muutosvalmisteluun osallistunut johto/omistajat). Kysely ja haastattelut on suunnitelmassa toteuttaa syksyllä 2019. Tutkimusaineiston käsittelen luottamuksellisesti vastaajien anonyymisyys säilyttäen. Kysely- ja haastatteluaineiston tulen hävittämään tutkielmani valmistuttua.


Pro gradun ohjaajana toimii Vaasan yliopistosta professori Pirkko Vartiainen (pirkko.vartiainen@univaasa.fi, puh. 029 449 8349). Pro gradu -tutkielman suunnitelman tarkempi kuvaus on nähtävillä liitteessä (Tutkimussuunnitelma). Pyydän nimeämään Teiltä yhteyshenkilön, jos tutkimuslupa on mahdollinen.

Ystävällisin terveisin



Sari Antinluoma-Rintakomsi

Liite 2. Tutkimusluvut – JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä ja Järvi-Pohjanmaan perusturva

<p>Viranomaisen JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä Hallinto Kuntayhtymän johtaja</p>	<p>Päätös Päivämäärä 17.5.2019 Pykälä 24/2019</p>	<p>Diaari nro HAL:52 /2019</p>
<p>Asia, jota päätös koskee</p>	<p>Tutkimusluvan myöntäminen tutkimukseen; Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi</p>	
<p>Asianosaiset</p>	<p>Antinluoma-Rintakomsi Sari</p>	
<p>Selostus asiasta ja perustelut</p>	<p>Vaasan yliopistossa hallintotieteitä opiskeleva Sari Antinluoma-Rintakomsi anoo lupaa pro gradu -tutkielmansa aineiston keruuseen. Tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia Etelä-Pohjanmaan alueen kolmen julkisen työterveyshuollon (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän, JIK ky:n ja Järvi-Pohjanmaan perusturvan) meneillään olevaa muutosprosessia, jossa tavoitteena on yhteinen työterveyspalveluja tuottava yhtiö.</p> <p>Ensisijaisesti tutkimus tehdään kyselynä, jota täydennetään muutamilla teemahaastattelulla. Kohdejoukkona on uuteen organisaatioon mukaan tulevien nykyisten työterveyshuolto-organisaatioiden henkilöstö ja johto. Kysely ja haastattelut on suunnitelmassa toteuttaa syksyllä 2019.</p> <p>Tutkijan mukaan tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti vastaajien anonymisyys säilyttäen. Kysely- ja haastatteluaineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.</p> <p>Työterveyspalveluiden ylilääkäri Liisa Lempiäinen puoltaa tutkimusluvan myöntämistä. Puoltolausunto on päätöksen liitteenä. Työterveyshuollossa yhteishenkilönä toimii vastaava työterveyshoitaja Timo Tumpula.</p> <p>Päätösvalta asiassa perustuu hallintosäännön 4 §:ään.</p>	
<p>Päätös</p>	<p>Myönnän Sari Antinluoma-Rintakomseille luvan selostusosassa mainitun tutkimuksen aineiston keruuseen anomuksen mukaisesti. Tutkimusaineistoa on käsiteltävä siten, että vastaajien anonymiteetti säilyy.</p>	
<p>Viranomaisen allekirjoitus</p>	<p> Sabah Samaletdin Kuntayhtymän johtaja Puh. 044 056 2629, sabah.samaletdin@jicky.fi</p>	
<p>Tiedoksianto asianosaiselle</p>	<p><input type="checkbox"/> Lähetetty tiedoksi kirjeellä (Kuntalaki 139 §) <input type="checkbox"/> Lähetetty tiedoksi sähköisesti (Laki sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa 19 §) <input type="checkbox"/> Annettu postin kuljetettavaksi <input type="checkbox"/> Luovutettu asianosaiselle</p> <p style="text-align: right;">Vastaanottajan allekirjoitus</p> <hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>	

Viranomainen
JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
Hallinto
Kuntayhtymän johtaja

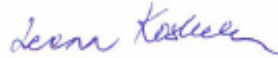
Päätös
Päivämäärä
17.5.2019
Pykälä
24/2019

Diaari nro
HAL:52 /2019

Tiedoksi: Sari Antinluoma-Rintakomsi, työterveyspalveluiden ylilääkäri Liisa Lempiäinen, johtokunnan puheenjohtaja/ johtokunta.

Paikka ja aika
Kurikka 17.5.2019

Tiedoksiantaja



Leena Koskela
asianhallintasihteeri

Päätös on asetettu nähtäville JIK ky:n verkkosivulle
20.5.2019

Todistaa: 

Oikaisuvaatimusohjeet

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimusoikeus

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä:

- se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen), sekä
- kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusaika

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimus on toimitettava JIK ky:n kirjaamoon viimeistään määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjaamon aukioloajan päättymistä.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa katsotaan asianosaisen saaneen tiedon päätöksestä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä, jollei muuta näytetä.

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäville JIK ky:n verkkosivulle.

Tiedoksisaantipäivää ei lueta oikaisuvaatimusaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Viranomainen
JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä
Hallinto
Kuntayhtymän johtaja

Päätös

Päivämäärä
17.5.2019
Pykälä
24/2019

Diari nro
HAL:52 /2019

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on JIK ky:n johtokunta. Oikaisuvaatimusviranomaisen asiointiosoitteet ovat:

Osoite: Linjatie 55a, 61300 Kurikka
Sähköpostiosoite: kirjaamo@jikky.fi
Kirjaamon aukioloaika: ma-pe 9.00–14.00

Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua,
- se, millaista oikaisua vaaditaan, sekä
- millä perusteella oikaisua vaaditaan.

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero. Jos oikaisuvaatimus päätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.



Hallinto /
Johtaja
Kari Nuutila

Viranhaltijapäätöspöytäkirja

22.10.2019 § 7 2019
Asianumero

Asia: Tutkimuslupa/Organisaatiomuutos yhteiseksi terveysyhtiöksi

Asian sisällön kuvaus: Sari Antinluoma-Rintakomsi (aik. LLKY:n työterveyshuollon osastonhoitaja) on pyytänyt tutkimuslupaa pro gradu tutkimukselleen koskien LLKY:n työterveyshuollon organisaation muutosta koskien aineiston keruuta. Tutkimus tehdään Vaasan yliopistoon, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Tutkimussuunnitelma on päätöksen liitteenä.

Päätös: Tutkimuslupa myönnetään.

Perustelut: Hallintosäännön valtuus.

Allekirjoitus: 
Johtaja Kari Nuutila
040-5431295
Kari.Nuutila@llky.fi

Valmistelija:
Johtaja Kari Nuutila
040-5431295
Kari.Nuutila@llky.fi

Tiedoksiantopäivä asianosaisille: 22.10.2019

Pöytäkirja on nähtävillä:
Pöytäkirja on julkaistu yleisessä tietoverkossa

Muutoksenhaku:
Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen ao. toimielimelle. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla (kuntalaki 134 §)
Muutoksenhakuohje on päätöksen lopussa.

Tiedoksianto ja tiedoksiantotapa:
Sari Antinluoma-Rintakomsi, Virpi Lipasti, Elina Rahkola sähköpostitse
22.11.2019
Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän johtokunta ____§ ____/____20____

Muu tiedottaminen:



TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN

Opinnäytetyön tekijä(t): Sari Antinluoma-Rintakomsi

Koulutusohjelma: Vaasan yliopisto hallintotieteet

Opinnäytetyön nimi ja tarkoitus:

Pro Gradu : Oranisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi

Kohdeorganisaation tutkimuslupa opinnäytetyötä varten

- Myönnetty anomuksen mukaan
- Hylätty
- Myönnetään seuraavin korjauksin

- Kohdeorganisaation nimi SAA esiintyä opinnäytetyössä
- Kohdeorganisaation nimi EI SAA esiintyä opinnäytetyössä

Päiväys: 8.5.2019

Allekirjoitus ja nimenselvennys:

vs. peruspalvelujohtaja Marita Ylilähti

Liite 3. Kysely Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn "Organisaatiomuutos yhteiseksi työterveysyhtiöksi".
Ole hyvä ja täytä ensin taustatiedot.

TAUSTATIEDOT

1. Ikäni vuosina *

2. Olen *

- työterveyshuollon työntekijä
- johtaja, esimies tai muu organisaatiosta

Valintakohdassa 2. esimiehellä tarkoitetaan myös työterveyshuollon lähiesimiestä.

3. Työ/virkasuhteeni on luonteeltaan *

- vakituinen
- sijaisuus

4. Olen työskennellyt organisaatiossa, jonka alaisena yhtiöitettävä työterveyshuolto on *

- alle 3 vuotta
- 3-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Kyselyn avoimet kysymykset ja väittämät koskevat kokemuksiasi ja mielipiteitäsi organisaatiomuutoksesta, jossa tavoitteena on yhteinen työterveysyhtiö. Siihen liittyvällä muutosprosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä uuden yhtiön toiminnan (käytännön palvelutuotannon) alkamista edeltänyttä valmistelua vuodesta 2017 lähtien. Näkemyksesi on tärkeä riippumatta siitä, oletko ollut osallisena muutoksessa jo siitä lähtien tai vasta myöhemmin.

Jokaiselle väittämälle on annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa asteikolla "täysin eri mieltä" – "täysin samaa mieltä" ja kuudentena "ei koske minua":

- täysin eri mieltä = 1
- melko eri mieltä = 2
- ei samaa eikä eri mieltä = 3
- melko samaa mieltä = 4
- täysin samaa mieltä = 5
- ei koske minua = 6

KOKEMUKSET MUUTOKSEN TARPEESTA JA MUUTOSPROSESSISTA

5. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi ja mielipiteitäsi organisaatiomuutoksen tarpeesta ja muutosprosessista. *

- Työterveyshuollon yhtiöittäminen on tarpeellinen työterveyshuollon toiminnan varmistamiseksi ja kehittämiseksi
- Tarve yhtiöittämiselle on perusteltu hyvin
- Organisaatiomuutosta ei ole toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti
- Muutosprosessi yhteiseksi työterveysyhtiöksi on onnistunut kokonaisuudessaan hyvin
- Organisaatiossa on työryhmä, joka on vastuussa muutosprosessista

- Organisaation johto on sitoutunut muutostyöhön
- Muutostyössä on ollut yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan on edetty
- Muutosprosessiin on käytetty sopivasti aikaa
- Muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen
- Muutosprosessi on hankaloittanut työpaikan perustoimintaa, kuten asiakastyötä
- Organisaationi ja kuntien päätöksenteko muutosprosessin etenemiseen ja yhtiöittämiseen liittyen on ollut ymmärrettävää

Tarkenna vielä arvioitasi muutosprosessista:

6. Millainen muutosprosessi on mielestäsi ollut? *

7. Mainitse tärkeimpiä asioita, jotka ovat mielestäsi edistäneet organisaatiomuutoksen onnistumista: *

8. Mainitse tärkeimpiä asioita, jotka ovat mielestäsi hidastaneet/haitanneet organisaatiomuutoksen etenemistä: *

KOKEMUKSET OSALLISUUDESTA, VIESTINNÄSTÄ, VUOROVAIKUTUKSESTA JA YHTEISTYÖSTÄ

Osallisuus ja rooli muutosprosessissa:

9. Oletko osallistunut yhtiöittämisvalmisteluihin? Jos olet, niin miten? *

10. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi ja mielipiteitäsi osallistumismahdollisuuksista muutosprosessissa. *

Ole hyvä ja valitse jokaisesta väittämästä parhaiten näkemystäsi kuvaava vaihtoehto (1-6):

- Olen sitoutunut organisaatiomuutokseen ja toimin sen mukaisesti
- Oma roolini muutosprosessissa on ollut epäselvä
- Työterveyshuollon työyhteisö on voinut osallistua riittävästi yhtiöittämisen valmisteluun
- Työterveyshuollon henkilöstön asiantuntemusta on arvostettu ja otettu huomioon muutosprosessissa
- Eri tahojen roolit ovat olleet selkeitä muutosprosessissa

Tarkenna vielä omaa osallisuuttasi organisaation muutostilanteessa:

11. Millaisena olet nähnyt oman roolisi organisaation muutostilanteessa? *

Organisaatiomuutoksen eteen tehtävä työ jatkuu vielä, myös yhtiöittämisen jälkeenkin.

12. Mitä johdon ja koko työterveyshuollon työyhteisön on tärkeää vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen? *

Kysymys 13 on vapaavalintainen, mutta siihen toivotaan vastausta erityisesti uuteen työterveys-yhtiöön siirtyviltä henkilöiltä:

13. Mitä itse voit vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen?

Viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö muutosprosessissa:

14. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi ja mielipiteitäsi viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa. *

Ole hyvä ja valitse jokaisesta väittämästä parhaiten näkemystäsi kuvaava vaihtoehto (1-6):

- Organisaatiomuutoksesta sekä sen valmistelusta ja toteutuksesta on tiedotettu hyvin työterveyshuollon henkilöstölle
- Tiedottaminen organisaatiomuutoksesta ja muutosprosessin etenemisestä on ollut oikea-aikaista
- Organisaatiomuutoksesta ei ole viestitty ymmärrettävästi
- Organisaatiomuutoksesta on keskusteltu riittävästi työterveyshuollon työyhteisössä (mm. työyhteisöpalavereissa tai tiedotustilaisuuksissa)
- Vuorovaikutus muutosprosessin aikana ei ole ollut avointa
- Työterveyshuollon henkilökunnan mielipiteet on huomioitu muutosprosessin aikana
- Olen voinut kertoa organisaatiomuutokseen liittyvät omat mielipiteeni, myös kriittiset
- Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni
- Voin antaa palautetta esimiehelleni
- Palautteenanto on sujuvaa minun ja työtovereideni välillä
- Työterveyshuollon asiakkaita on tiedotettu riittävästi yhtiöittämisestä
- Työterveyshuollon asiakkaiden mielipiteet organisaatiomuutoksesta on otettu huomioon

Kerro vielä tarkemmin viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä:

15. Mikä organisaatiomuutokseen liittyvässä viestinnässä on onnistunut hyvin? *

16. Mitä viestinnässä olisi ollut tarpeen tehdä toisin muutosprosessin aikana? *

17. Kuvaile muutamalla sanalla johdon, esimiesten ja työterveyshuollon työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumista muutosprosessissa: *

18. Miten muutos on vaikuttanut työterveyshuollon asiakastyöhön? *

Seuraavat kysymykset 19-20 ovat vapaavalintaisia:

19. Millaiseksi kuvailisit organisaatiomuutokseen liittyvää yhteistyötä muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa?

20. Millaista yhteistyötä toivoisit jatkossa muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa?

KOKEMUKSET TYÖHYVINVOINNISTA, MUUTOSVALMIUDESTA JA TUEN SAANNISTA

Oma työhyvinvointi, muutosvalmius ja tuki organisaatiomuutoksessa:

Työhyvinvointiin vaikuttavat työ, terveys ja muu hyvinvointi. Stressitilanteessa kohdataan paljon haasteita ja vaatimuksia, joihin sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ovat tiukoilla tai ylittyvät. Haitallinen stressi voi aiheuttaa henkistä (mm. jännittyneisyyttä, ärtymystä ja unen häiriöitä) ja/tai fyysistä (mm. päänsärkyä, sydämentykytystä ja vatsavaivoja) oireilua.

21. Seuraavat väittämät liittyvät työhyvinvointiisi ja saamaasi tukeen muutosprosessin aikana. *
Ole hyvä ja valitse jokaisesta väittämästä parhaiten näkemystäsi kuvaava vaihtoehto (1-6):

- Työhyvinvointini on hyvä
- Organisaatiomuutos ja muutosprosessi on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiini
- Muutosvalmiuteni yhtiöittämistä kohtaan on hyvä
- Organisaatiomuutos on arvomaailmani mukainen
- Työmääräni on lisääntynyt muutosprosessin aikana
- Muutosprosessi on lisännyt liiaksi työni kuormittavuutta
- Muutosprosessin aikana työni palkitsevuus on lisääntynyt
- Haluan kehittyä työssäni ja saada lisää vastuuta

- Organisaatiomuutos mahdollistaa työssä kehittymisen sekä vastuun ja uusien työtehtävien saamisen
- Olen sitoutunut työhöni ja työpaikkaani
- En tiedä täysin rooliani ja tehtävääni tulevassa yhtiössä
- Olen harkinnut työpaikan vaihtoa
- Olen kokenut hyvinvointiani haitannutta stressiä, jonka arvioin liittyvän organisaatiomuutokseen
- Minulla on ollut henkistä ja/tai fyysistä oireilua, joka liittyy mielestäni organisaatiomuutokseen
- Koen, että minut huomioidaan yksilönä ja minua arvostetaan
- Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea esimieheltäni
- Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työtovereiltani
- Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työpaikan työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta
- Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea perheeltäni, ystäviltäni tai muulta taholta
- Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta organisaatiomuutokseen liittyen (esimerkiksi uudet toimintatavat)

Tarkenna vielä työhyvinvointiin ja organisaatiomuutoksessa tarvittavaan tukeen liittyviä asioita:

22. Millaisia organisaatiomuutoksen vaikutukset ovat käytännössä olleet sinun kannaltasi? *
23. Mitkä asiat ovat tukeneet työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana? *
24. Mitkä asiat ovat heikentäneet työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana? *
25. Koetko, että työhyvinvointiasi tukeminen on ollut riittämätöntä? Jos koet, niin mitä olet jäänyt kaipaamaan? *

Seuraavat kysymykset 26-27 ovat vapaavalintaisia:

26. Millaista tukea toivot saavasi vielä organisaatiomuutokseen liittyen?
27. Oletko johdon edustajana / esimiehenä tai työtoverina pystynyt antamaan riittävästi tukea muille? Kerro, millaista antamasi tuki on ollut?

Työterveyshuollon työyhteisön hyvinvointi ja tuki organisaatiomuutoksessa:

28. Seuraavat väittämät kuvaavat arviotasi työterveyshuollon työyhteisön hyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana. *

Ole hyvä ja valitse jokaisesta väittämästä parhaiten näkemystäsi kuvaava vaihtoehto (1-6):

- Työyhteisö voi hyvin
- Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa
- Työyhteisössä työskennellään yhdessä - "kuppikuntia" ei ole
- Organisaatiomuutos on aiheuttanut ristiriitoja työyhteisössä
- Organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisöön positiivisella tavalla
- Työyhteisö on ollut valmis organisaatiomuutokseen
- Organisaatiomuutoksessa on huomioitu riittävät resurssit työpaikalla
- Minulla on ollut huoli työyhteisön / muiden jaksamisesta muutosprosessin aikana
- Esimies / organisaation johto on kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista
- Työyhteisössä ongelmat käsitellään asianmukaisesti osapuolia kuullen
- Työyhteisö tarvitsisi lisää tukea organisaatiomuutokseen liittyen

29. Mitkä asiat ovat mielestäsi edistäneet työterveyshuollon työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia muutosprosessin aikana? *
30. Onko muutosprosessi vaikuttanut mielestäsi kielteisesti työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin? Jos on, niin millä tavalla? *
31. Mitä vielä tarvitaan työterveyshuollon työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi? *
32. Mitä muuta haluat kertoa?

Liite 4. Väittämäkohtaiset tunnusluvut

5. Kokemukset ja mielipiteet organisaatiomuutoksen tarpeesta ja muutosprosessista - tunnusluvut						
	Keski- arvo	Medi- aani	Moodi	Mini- mi	Maksi- mi	Keski- hajonta
Työterveyshuollon työntekijä						
Työterveyshuollon yhtiöittäminen on tarpeellinen työterveyshuollon toiminnan varmistamiseksi ja kehittämiseksi	4,2	4,0	5	1,0	5,0	1,0
Tarve yhtiöittämiselle on perusteltu hyvin	3,9	4,0	5	1,0	5,0	1,1
Organisaatiomuutosta ei ole toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti	4,1	4,0	4	1,0	5,0	1,0
Muutosprosessi yhteiseksi työterveysyhtiöksi on onnistunut kokonaisuudessaan hyvin	1,8	2,0	2	1,0	3,0	0,7
Organisaatiossa on työryhmä, joka on vastuussa muutosprosessista	3,1	3,0	2;4	1,0	5,0	1,4
Organisaation johto on sitoutunut muutostyöhön	2,8	2,0	2	1,0	5,0	1,3
Muutostyössä on ollut yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan on edetty	2,3	2,0	2	1,0	4,0	1,0
Muutosprosessiin on käytetty sopivasti aikaa	2,0	2,0	1;2	1,0	5,0	1,1
Muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen	4,7	5,0	5	3,0	5,0	0,6
Muutosprosessi on hankaloittanut työpaikan perustoimintaa, kuten asiakastyötä	3,9	4,0	4	2,0	5,0	0,8
Organisaationi ja kuntien päätöksenteko muutosprosessin etenemiseen ja yhtiöittämiseen liittyen on ollut	2,7	3,0	4	1,0	5,0	1,3
Johtaja, esimies tai muu organisaatiosta						
Työterveyshuollon yhtiöittäminen on tarpeellinen työterveyshuollon toiminnan varmistamiseksi ja kehittämiseksi	4,2	5,0	5	1,0	5,0	1,3
Tarve yhtiöittämiselle on perusteltu hyvin	4,2	4,5	5	1,0	5,0	1,2
Organisaatiomuutosta ei ole toteutettu suunnitelmallisesti ja hallitusti	3,5	3,0	3	2,0	5,0	1,1
Muutosprosessi yhteiseksi työterveysyhtiöksi on onnistunut kokonaisuudessaan hyvin	2,5	2,5	2;3	1,0	4,0	0,8
Organisaatiossa on työryhmä, joka on vastuussa muutosprosessista	3,4	3,5	4	2,0	5,0	0,9
Organisaation johto on sitoutunut muutostyöhön	3,3	3,5	5	1,0	5,0	1,6
Muutostyössä on ollut yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan on edetty	2,9	2,5	2	1,0	5,0	1,2
Muutosprosessiin on käytetty sopivasti aikaa	2,6	2,5	2	1,0	4,0	1,1
Muutosprosessi on ollut sekava ja/tai monimutkainen	4,0	4,0	4;5	2,0	5,0	1,0
Muutosprosessi on hankaloittanut työpaikan perustoimintaa, kuten asiakastyötä	3,2	3,0	3	2,0	5,0	0,9
etenemiseen ja yhtiöittämiseen liittyen on ollut ymmärrettävää	2,7	3,0	3	1,0	4,0	1,1

10. Kokemukset ja mielipiteet osallistumismahdollisuuksista muutosprosessissa - tunnusluvut						
	Keski- arvo	Medi- aani	Moodi	Mini- mi	Maksi- mi	Keski- hajonta
Työterveyshuollon työntekijä						
Olen sitoutunut organisaatiomuutokseen ja toimin sen mukaisesti	4,3	4,0	5	2,0	5,0	0,8
Oma roolini muutosprosessissa on ollut epäselvä	3,4	3,5	3;4;5	1,0	5,0	1,3
Työterveyshuollon työyhteisö on voinut osallistua riittävästi yhtiöittämisen valmisteluun	2,7	2,5	2	1,0	5,0	1,2
Työterveyshuollon henkilöstön asiantuntemusta on arvostettu ja otettu huomioon muutosprosessissa	2,7	3,0	2;3	1,0	5,0	1,1
Eri tahojen roolit ovat olleet selkeitä muutosprosessissa	2,2	2,0	2	1,0	4,0	1,0
Johtaja, esimies tai muu organisaatiosta						
Olen sitoutunut organisaatiomuutokseen ja toimin sen mukaisesti	4,8	5,0	5	4,0	5,0	0,4
Oma roolini muutosprosessissa on ollut epäselvä	2,8	2,0	2	1,0	5,0	1,3
Työterveyshuollon työyhteisö on voinut osallistua riittävästi yhtiöittämisen valmisteluun	3,1	3,0	4	2,0	4,0	0,9
Työterveyshuollon henkilöstön asiantuntemusta on arvostettu ja otettu huomioon muutosprosessissa	3,6	4,0	4	2,0	4,0	0,7
Eri tahojen roolit ovat olleet selkeitä muutosprosessissa	2,8	3,0	4	1,0	4,0	1,2

14. Kokemukset ja mielipiteet viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä muutosprosessissa - tunnusluvut						
	Keski- arvo	Medi- aani	Moodi	Mini- mi	Maksi- mi	Keski- hajonta
Työterveyshuollon työntekijä						
Organisaatiomuutoksesta sekä sen valmistelusta ja toteutuksesta on tiedotettu hyvin työterveyshuollon henkilöstölle	2,5	2,0	2	1,0	4,0	1,2
Tiedottaminen organisaatiomuutoksesta ja muutosprosessin etenemisestä on ollut oikea-aikaista	2,5	2,0	2	1,0	4,0	0,9
Organisaatiomuutoksesta ei ole viestitty ymmärrettävästi	3,3	3,0	3	1,0	5,0	1,3
Organisaatiomuutoksesta on keskusteltu riittävästi työterveyshuollon työyhteisössä (mm. työyhteisöpalavereissa tai tiedotustilaisuuksissa)	2,8	2,0	2	1,0	5,0	1,2
Vuorovaikutus muutosprosessin aikana ei ole ollut avointa	3,2	3,0	2	1,0	5,0	1,3
Työterveyshuollon henkilökunnan mielipiteet on huomioitu muutosprosessin aikana	2,7	3,0	2	1,0	4,0	1,0
Olen voinut kertoa organisaatiomuutokseen liittyvät omat mielipiteeni, myös kriittiset	3,3	4,0	4	1,0	5,0	1,3
Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni	2,9	3,0	4	1,0	5,0	1,4
Voin antaa palautetta esimiehelleni	3,4	4,0	4	1,0	5,0	1,2
Palautteenanto on sujuvaa minun ja työtovereideni välillä	4,2	4,0	4	2,0	5,0	0,7
Työterveyshuollon asiakkaita on tiedotettu riittävästi yhtiöittämisestä	3,0	3,0	3	1,0	5,0	1,0
Työterveyshuollon asiakkaiden mielipiteet organisaatiomuutoksesta on otettu huomioon	2,4	2,5	3	1,0	5,0	1,1
Johtaja, esimies tai muu organisaatiosta						
Organisaatiomuutoksesta sekä sen valmistelusta ja toteutuksesta on tiedotettu hyvin työterveyshuollon henkilöstölle	3,9	4,0	4	2,0	5,0	1,2
Tiedottaminen organisaatiomuutoksesta ja muutosprosessin etenemisestä on ollut oikea-aikaista	3,1	3,0	2	1,0	5,0	1,4
Organisaatiomuutoksesta ei ole viestitty ymmärrettävästi	2,8	2,0	2	2,0	5,0	1,1
Organisaatiomuutoksesta on keskusteltu riittävästi työterveyshuollon työyhteisössä (mm. työyhteisöpalavereissa tai tiedotustilaisuuksissa)	3,9	4,0	4	2,0	5,0	0,8
Vuorovaikutus muutosprosessin aikana ei ole ollut avointa	3,1	3,0	4	1,0	5,0	1,2
Työterveyshuollon henkilökunnan mielipiteet on huomioitu muutosprosessin aikana	3,2	3,0	4	2,0	4,0	0,8
Olen voinut kertoa organisaatiomuutokseen liittyvät omat mielipiteeni, myös kriittiset	3,7	4,0	5	2,0	5,0	1,3
Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni	3,7	4,0	4	2,0	5,0	0,9
Voin antaa palautetta esimiehelleni	4,1	4,0	5	3,0	5,0	0,9
Palautteenanto on sujuvaa minun ja työtovereideni välillä	4,2	4,0	4	3,0	5,0	0,8
Työterveyshuollon asiakkaita on tiedotettu riittävästi yhtiöittämisestä	3,4	4,0	4	2,0	5,0	1,2
Työterveyshuollon asiakkaiden mielipiteet organisaatiomuutoksesta on otettu huomioon	2,6	3,0	3	1,0	4,0	0,8

21. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana - tunnusluvut (1)						
	Keski-arvo	Medi-aani	Moodi	Mini-mi	Maksi-mi	Keski-hajonta
Työterveyshuollon työntekijä						
Työhyvinvointini on hyvä	3,9	4,0	4	1,0	5,0	1,2
Organisaatiomuutos ja muutosprosessi on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiini	2,4	2,0	2	1,0	5,0	1,0
Muutosvalmiuteni yhtiöittämistä kohtaan on hyvä	4,0	4,0	4	2,0	5,0	0,8
Organisaatiomuutos on arvomaailmani mukainen	3,7	4,0	3	2,0	5,0	0,8
Työmääräni on lisääntynyt muutosprosessin aikana	3,5	4,0	4	1,0	5,0	1,2
Muutosprosessi on lisännyt liiaksi työni kuormittavuutta	2,9	3,0	2	1,0	5,0	1,1
Muutosprosessin aikana työni palkitsevuus on lisääntynyt	1,9	2,0	2	1,0	3,0	0,7
Haluan kehittyä työssäni ja saada lisää vastuuta	4,1	4,0	4	2,0	5,0	0,9
Organisaatiomuutos mahdollistaa työssä kehittymisen sekä vastuun ja uusien työtehtävien saamisen	3,6	4,0	4	1,0	5,0	1,0
Olen sitoutunut työhöni ja työpaikkaani	4,0	4,0	4	1,0	5,0	1,1
En tiedä täysin rooliani ja tehtäväni tulevassa yhtiössä	3,3	3,0	5	1,0	5,0	1,4
Olen harkinnut työpaikan vaihtoa	3,0	4,0	4	1,0	5,0	1,4
Olen kokenut hyvinvointiani haitannutta stressiä, jonka arvioin liittyvän organisaatiomuutokseen	3,1	3,5	4	1,0	5,0	1,3
Minulla on ollut henkistä ja/tai fyysistä oireilua, joka liittyy mielestäni organisaatiomuutokseen	2,4	2,0	2	1,0	5,0	1,3
Koen, että minut huomioidaan yksilönä ja minua arvostetaan	3,6	4,0	4	1,0	5,0	1,1
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea esimieheltäni	2,9	3,0	2;4	1,0	5,0	1,2
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työtovereiltani	4,3	4,0	4	2,0	5,0	0,8
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työpaikan työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta	2,3	2,0	2	1,0	4,0	0,8
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea perheeltäni, ystäviltäni tai muulta taholta	3,8	4,0	4	1,0	5,0	1,2
Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta organisaatiomuutokseen liittyen (esimerkiksi uudet toimintatavat)	2,0	2,0	2	1,0	4,0	0,9

21. Arviot omasta työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana - tunnusluvut (2)						
	Keski- arvo	Medi- aani	Moodi	Mini- mi	Maksi- mi	Keski- hajonta
Johtaja, esimies tai muu organisaatiosta						
Työhyvinvointini on hyvä	4,1	5,0	5	1,0	5,0	1,4
Organisaatiomuutos ja muutosprosessi on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiini	3,6	4,0	4	2,0	5,0	1,1
Muutosvalmiuteni yhtiöittämistä kohtaan on hyvä	4,3	4,5	5	3,0	5,0	0,8
Organisaatiomuutos on arvomaailmani mukainen	4,0	4,0	4	2,0	5,0	0,9
Työmääräni on lisääntynyt muutosprosessin aikana	3,2	3,5	5	1,0	5,0	1,6
Muutosprosessi on lisännyt liiaksi työni kuormittavuutta	2,3	2,0	2;3	1,0	4,0	1,0
Muutosprosessin aikana työni palkitsevuus on lisääntynyt	3,0	3,0	3	1,0	5,0	1,1
Haluan kehittyä työssäni ja saada lisää vastuuta	4,1	4,5	5	1,0	5,0	1,3
Organisaatiomuutos mahdollistaa työssä kehittymisen sekä vastuun ja uusien työtehtävien saamisen	4,2	4,5	5	3,0	5,0	0,9
Olen sitoutunut työhöni ja työpaikkaani	4,1	4,0	4	1,0	5,0	1,2
En tiedä täysin rooliani ja tehtäväni tulevassa yhtiössä	2,4	2,0	2	1,0	5,0	1,5
Olen harkinnut työpaikan vaihtoa	2,8	2,5	2	1,0	5,0	1,5
Olen kokenut hyvinvointiani haitannutta stressiä, jonka arvioin liittyvän organisaatiomuutokseen	2,8	3,0	3;4	1,0	4,0	1,2
Minulla on ollut henkistä ja/tai fyysistä oireilua, joka liittyy mielestäni organisaatiomuutokseen	1,6	1,0	1	1,0	3,0	0,8
Koen, että minut huomioidaan yksilönä ja minua arvostetaan	4,5	5,0	5	3,0	5,0	0,7
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea esimieheltäni	3,7	4,0	4;5	1,0	5,0	1,4
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työtovereiltani	3,9	4,0	5	2,0	5,0	1,3
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea työpaikan työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta	3,3	4,0	5	1,0	5,0	1,7
Olen saanut muutosprosessin aikana riittävästi tukea perheeltäni, ystäviltäni tai muulta taholta	3,8	4,0	4;5	1,0	5,0	1,3
Olen saanut tarpeeksi koulutusta ja opastusta organisaatiomuutokseen liittyen (esimerkiksi uudet toimintatavat)	2,6	2,5	1	1,0	5,0	1,6

28. Arviot työterveyshuollon työyhteisön hyvinvoinnista ja saadusta tuesta muutosprosessin aikana - tunnusluvut						
	Keski- arvo	Medi- aani	Moodi	Mini- mi	Maksi- mi	Keski- hajonta
Työterveyshuollon työntekijä						
Työyhteisö voi hyvin	3,0	3,0	2	1,0	5,0	1,1
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	3,7	4,0	4	2,0	5,0	0,7
Työyhteisössä työskennellään yhdessä - "kuppikuntia" ei ole	3,0	3,0	2	1,0	5,0	1,2
Organisaatiomuutos on aiheuttanut ristiriitoja työyhteisössä	3,2	3,5	4	1,0	5,0	1,1
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisöön positiivisella tavalla	2,0	2,0	2	1,0	3,0	0,8
Työyhteisö on ollut valmis organisaatiomuutokseen	3,0	3,0	3	1,0	5,0	1,2
Organisaatiomuutoksessa on huomioitu riittävät resurssit työpaikalla	2,4	2,5	3	1,0	4,0	1,0
Minulla on ollut huoli työyhteisön / muiden jaksamisesta muutosprosessin aikana	3,8	4,0	4	2,0	5,0	0,9
Esimies / organisaation johto on kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista	2,7	3,0	4	1,0	4,0	1,1
Työyhteisössä ongelmat käsitellään asianmukaisesti osapuolia kuullen	3,1	3,0	4	1,0	5,0	1,2
Työyhteisö tarvitsisi lisää tukea organisaatiomuutokseen liittyen	4,0	4,0	5	2,0	5,0	0,9
Johtaja, esimies tai muu organisaatiosta						
Työyhteisö voi hyvin	4,1	4,0	4	3,0	5,0	0,7
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa	4,0	4,0	4	3,0	5,0	0,8
Työyhteisössä työskennellään yhdessä - "kuppikuntia" ei ole	3,1	3,0	3;4	2,0	4,0	0,8
Organisaatiomuutos on aiheuttanut ristiriitoja työyhteisössä	3,1	3,0	3	2,0	4,0	0,6
Organisaatiomuutos on vaikuttanut työyhteisöön positiivisella tavalla	3,0	3,0	3	2,0	4,0	0,6
Työyhteisö on ollut valmis organisaatiomuutokseen	3,6	3,5	3	2,0	5,0	1,1
Organisaatiomuutoksessa on huomioitu riittävät resurssit työpaikalla	3,3	3,0	3	2,0	5,0	1,0
Minulla on ollut huoli työyhteisön / muiden jaksamisesta muutosprosessin aikana	3,8	4,0	4	3,0	5,0	0,7
Esimies / organisaation johto on kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista	3,3	3,0	2;3;4	2,0	5,0	1,1
Työyhteisössä ongelmat käsitellään asianmukaisesti osapuolia kuullen	3,9	4,0	5	2,0	5,0	1,2
Työyhteisö tarvitsisi lisää tukea organisaatiomuutokseen liittyen	3,1	3,0	2;3;5	1,0	5,0	1,5

Liite 5. Avointen kysymysten luokittelu

6. Millainen muutosprosessi on mielestäsi ollut?	Mainintojen lkm
Sekava, monimutkainen, hajanainen ja päätöksenteoltaan ristiriitainen	24
Pitkä, monivaiheinen ja hitaasti etenevä	23
Epävarmuutta, stressiä ja turhautumista aiheuttava	10
Tiedonkulultaan puutteellinen	7
Valmistelultaan ja hallinnaltaan puutteellinen	6
Työläs ja muuta kehittämistä rajoittava	3
Sävyltään myönteinen ja valoisa	1
TT Botnian ja uusien vastuuhenkilöiden myötä parempi	1
Työterveyshuollon sisällä hallittu ja selvä	1
Kallis	1
Negatiivista asiakaspalautetta aiheuttava	1

7. Tärkeimmät organisaatiomuutoksen onnistumista edistäneet asiat	Mainintojen lkm
Työterveyshuollon henkilökunnan sinnikkyys, joustaminen ja sitoutuminen	9
Sitoutunut johto ja valveutuneet, kokonaisuuksia ajattelevat viranhaltijat	5
Yhteistyö, yhteiset palaverit ja vuorovaikutus eri työterveyshuoltojen kesken	5
Yhteinen tahtotila muutokselle ja halu kehittää työterveyshuoltoa	5
Uuden yhtiön vastuuhenkilöiden aktiivisuus	4
Tiedottaminen	3
Työpaikan yhteishenki ja työyhteisön tuki	2
Yhtiöittämisen merkityksen tärkeys	2
Normaali työnteko siten, että muutosongelmat eivät peilaudu asiakkaisiin	1
Työnohjauksen tuki	1
Suunnitelmallisuus	1
Lupa-asiat	1
Uuden potilastietojärjestelmä Acuten käyttöönotto ennen yhtiöittämistä	1
Ei ole ollut tai on vaikea löytää edistäviä tekijöitä	4
Ei vastausta	2

8. Tärkeimmät organisaatiomuutoksen etenemistä hidastaneet/haitanneet asiat	Mainintojen lkm
Johdon sitoutumisen, innokkuuden ja näkemyksen puutteet	11
Omistajakuntien osaamattomuus sekä päätöksenteon puuttuminen ja hitaus	9
Aikataulujen pitämättömyys ja yhtiöittämisen siirtymiset	9
Prosessin monivaiheisuus, muutokset ja epävarmuus	7
Ohjelmistoihin, kuten potilastietojärjestelmään, liittyneet haasteet	5
Johtohenkilöiden vaihtuminen sekä ylilääkärin ja prosessin etenemisestä huolehtivan vetäjän puuttuminen	5
Osallistujatahojen erilaiset taustatekijät ja toiminta	5
Tiedon ja tiedottamisen puute	4
Suunnittelemattomuus ja realiteettien puute koskien työn määrää, rahaa ja aikaa	3
Henkilöstöllä ei mukanaoloa suunnittelussa eikä vaikutusmahdollisuuksia	2
Uuden organisaation perustamisen monimuotoisuus	2
Henkilöstöön kohdistunut työmäärä muutosprosessissa	1
Väsyminen	1
Valtakunnan tason päätökset	1

9. Oletko osallistunut yhtiöittämisvalmisteluihin? Jos olet, niin miten?	Mainintojen lkm
Taustojen kerääminen / taustatietojen valmistelu	9
Hallinnollinen valmistelu ja vastuu	7
Uuden potilastietojärjestelmän käyttöönotto	5
Käytännön työ muutosprosessissa työntekijänä	4
Asiantuntijana toimiminen	4
Erilaisissa palavereissa mukanaolo	3
Henkilöstöhallinnon tehtävät / tuki henkilöstölle	2
Taustatuki lähiesimiehelle	1
Yhteistyökumppanina toimiminen	1
Yhteydenotto asiakkaisiin	1
Osallistuminen vähäistä, hyödytöntä tai rooli epäselvä	3
Ei osallistumista	11

11. Millaisena olet nähnyt oman roolisi organisaation muutostilanteessa?	Mainintojen lkm
Mukanaolija / sopeutuja / perustyön tekijä	11
Asiantuntija / muutostyön tekijä / avustaja	8
Tiedottaja	3
Aktiivinen toimija	2
Sivusta seuraaja	2
Ei roolia (ei tarvetta / ei ole kysytty)	6
Rooli pieni	4
Rooli epäselvä tai hankala	3
En osaa sanoa	1
Ei vastausta	1

12. Mitä johdon ja koko työterveyshuollon työyhteisön on tärkeää vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen?	Mainintojen lkm
Yhteen hiileen puhaltaminen ja yhteistyö	13
Yhteisen työterveyshuoltokäytännön kehittäminen ja selkeät toimintalinjat/pelissäännöt	9
Muutoksen suunnitelmallinen hallinta / prosessin maaliin saattaminen ja jatkuvuuden varmistaminen	8
Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus ja toisiinsa tutustuminen	7
Avoin ja aktiivinen tiedottaminen	6
Muutoshalu ja sitoutuminen	4
Keskeneräisten sopimuksiin ja laillisuuteen liittyvien asioiden selvittäminen	4
Kouluttaminen ja uusiin asioihin perehdyttäminen	3
Positiivisuus	3
Johdon/lähiesimiesten tuki, aktiivinen mukanaolo ja kiinnostus	3
Erytisosaamisten huomioiminen	1
En osaa sanoa	2

13. Mitä itse voit vielä tehdä onnistuneen organisaatiomuutoksen eteen?	Mainintojen lkm
Avoin mieli tulevaa kohti	6
Työterveyshuollon kehittäminen yhdessä	6
Aktiivisuus asioiden selville ottamisessa	5
Positiivisuuden luominen	4
Muiden tsemppaaminen	3
Oman työn ja vastualueen hoitaminen mahdollisimman hyvin	3
Omien ja muiden toiveiden ja ehdotusten esiintuominen	3
Uusiin ohjelmiin kouluttautuminen ja niiden käyttäminen	2
Uuden työterveyshuoltoyhtiön arvojen, ajatusten ja työskentelytapojen omaksuminen	2
Uskottavan, laadukkaan ja vaikuttavan työterveyshuollon turvaaminen (mm. resurssit)	1
Reilun ja tasa-arvoisen johtamisen mahdollistaminen	1
En osaa sanoa	3
En mitään	2
Ei vastausta	1

15. Mikä organisaatiomuutokseen liittyvässä viestinnässä on onnistunut hyvin?	Mainintojen lkm
Viestintä parantunut viimeisen vuoden aikana mm. uuden yhtiön toimijoiden myötä	9
Tietoa annettu avoimesti ja/tai nopeasti	4
Yhtiön valmistelusta väliaikatiedot viikkotiedotteilla ja palavereissa	3
Johdon sisäinen viestintä hyvää	1
Oman työterveyshuollon sisällä muutosprosessissa aktiivisia mukanaolijoita	1
Asiakkaalle tiedotus kirjeitse/sähköisesti useita kertoja	1
Tietoa eri tahoilta, kuten johdolta ja henkilöstöpäälliköltä	1
Kerrottu yhtiöittämisen siirtymisestä kerta toisensa jälkeen	1
Viestinnässä ei onnistuttu, ollut niukkaa tai ei tavoittanut kaikkia	9
En osaa sanoa	4
Ei vastausta	2

16. Mitä viestinnässä olisi ollut tarpeen tehdä toisin muutosprosessin aikana?	Mainintojen lkm
Enemmän ja säännöllisempää tiedottamista	16
Avoimempaa ja rehellisempää viestintää	7
Oikea-aikaisempaa ja suunnitelmallisempaa viestintää	7
Ymmärrettävämpää viestintää	4
Vastavuoroisempaa ja paremmin työntekijöiden mielipiteet huomioivaa viestintää	3
Luottamushallinnon päätöksenteko selkeämpää	1
Selvempää asiakasviestintää	1
Viestintä ollut jo riittävän hyvää	1
En osaa sanoa	2
Ei vastausta	2

17. Kuvaile muutamalla sanalla johdon, esimiesten ja työterveyshuollon työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumista muutosprosessissa	Mainintojen lkm
Vuorovaikutus vähäistä/epäonnistunutta ja tiedonsaanti puutteellista	9
Onnistunutta / avointa, sujuvaa ja vuorovaikutteista yhteistyötä	8
Johto ei aktiivinen muutosprosessissa tai on vaihtunut	5
Siirtyvän organisaation johto luonut epävarmuutta / ollut etäinen	4
Yhtiön taholta tiedottaminen ja asioihin tarttuminen sujuvaa	4
Vuorovaikutus ja alueiden välinen yhteistyö parantunut alkuvaiheeseen verrattuna	3
Yhteinen ymmärrys yhtiöittämisen tarpeesta	1
Paljon opittavaa näin suuressa muutoksessa	1
Työyhteisön vuorovaikutus hyvää, mutta ylimmän johdon käsityksissä ristiriitaisuutta	1
En osaa sanoa	2
Ei vastausta	2

18. Miten muutos on vaikuttanut työterveyshuollon asiakastyöhön?	Mainintojen lkm
Häirinyt asiakastyötä ja aiheuttanut epävarmuutta tai sekavuutta	8
Hidastanut asiakastyötä, koska yhtiöittämisvalmistelut ja kahden potilastietojärjestelmän yhtäaikainen käyttö vieneet aikaa	8
Ei lainkaan tai hyvin vähän	7
Viestintä asiakkaille ollut hankalaa yhtiöittämisen epäselvyyksistä johtuen	5
Asiakkaiden määrä vähentynyt	4
Asiakastyön suunnitelmallisuus ja kehittäminen heikentyneet	2
Perustyötä toteutettu mahdollisimman paljon siten, että ei näy asiakastyöhön	2
Asiakastyö tehty niin hyvin kuin osattu, mutta työilmapiiri muuttunut negatiivisemmaksi	1
Asiakkaiden luottamus ollut koetuksella	1
Palvelun laatu heikentynyt lääkäreiden ja psykologien rektyointiongelmien vuoksi	1
En osaa sanoa	4
Ei vastausta	2

19. Millaiseksi kuvailisit organisaatiomuutokseen liittyvää yhteistyötä muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa?	Mainintojen lkm
Vähäistä	11
Itse ei minkäänlaisessa yhteistyössä	4
Hyvää tai riittävän hyvää	4
Joitakin yhteisiä palavereja tai etäkokouksia	3
Potilastietojärjestelmä Acuteen liittyvää yhteistyötä	3
Epäonnistunutta	2
Johtajakeskeistä	2
Vetovastuussa oleva organisaatio huolehtinut hyvin yhteistyöstä	2
Tiivistynyttä	2
Mielenkiintoista	1
En osaa sanoa	5
Ei vastausta	2

20. Millaista yhteistyötä toivoisit jatkossa muiden samaan yhtiöön tulevien työterveyshuoltojen kanssa?	Mainintojen lkm
Yhteisten käytäntöjen luominsta	8
Tiiviimpää, avointa ja keskustelevaa	6
Säännöllisiä yhteisiä palaverieja	6
Toisiinsa tutustumista ja tapaamisia myös kasvokkain	5
Kehittämispäiviä ja -työryhmiä, joissa edustus joka työterveyshuollosta	3
Yhteen hiileen puhaltamista	2
Eri ammattiryhmien keskinäisiä tapaamisia	1
Yhteisiä koulutuksia ja mahdollisuutta työnkiertoon	1
Samanlaisen asiakaslupauksen lunastamista	1
Asiantuntijuuden laajaa hyödyntämistä	1
Perusasioiden sopimista ennen yhtiön aloittamista	1
En osaa sanoa	2
Ei vastausta	2

22. Millaisia organisaatiomuutoksen vaikutukset ovat käytännössä olleet sinun kannaltasi?	Mainintojen lkm
Vastuu tai työmäärä lisääntyneet, esim. tietojärjestelmään liittyen	13
Ei vaikutusta tai muutokset vähäisiä, esim. työtehtävät pysyneet samanlaisina	10
Epävarmuus tilanteesta ja mm. työpaikasta	7
Asiakastyössä vieneet aikaa tietojärjestelmämuutokset ja ylimääräiset yhteydenotot asiakasyrityksiin	2
Tilanne vaatinut sopeutumista ja tietoista työmotivaation ylläpitoa	2
Työmotivaation heikkeneminen negatiivisten asiakaspalautteiden vuoksi	1
Pyrkimys tehdä työ niin hyvin, että asiakastyö ei kärsi	1
Riittämättömyyden tunne sekä osaamisen, riittävän koulutuksen ja työn hallinnan puute	1
Muutosten vaikutusten arviointia jäljelle jäävän organisaation osalta	1
Konkreettisia ja selkeitä	1
En osaa sanoa	1
Ei vastausta	3

23. Mitkä asiat ovat tukeneet työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana?	Mainintojen lkm
Työyhteisö/työkaverit	19
Perhe ja ystävät	6
Harrastukset / liikunta ja kunnon hoitaminen	6
Keskittyminen omaan työhön / ammattitaito	4
Keskittyminen omaan hyvinvointiin	3
Stressinsietokyky	3
Kaikki samassa veneessä -tunteen jakaminen	2
Yksityiselämän tasapaino	2
Pyrkimys olla tekemättä ylitöitä	2
Riittävä uni	1
Joustavuus	1
Asiakkailta tuleva positiivinen palaute	1
Aktiiviset toimijat	1
Ammattiliitto	1
Toivo muutoksesta	1
Työpsykologikäynnit	1
Avoin keskustelu	1
Ei mikään	1
En tiedä	1
Ei vastausta	2
En siirry uuteen organisaatioon	1

24. Mitkä asiat ovat heikentäneet työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana?	Mainintojen lkm
Epävarmuus mm. yhtiöstä ja toimipisteiden tulevaisuudesta	15
Heikko tiedotus ja tiedon puute tai ristiriitaisuus	6
Epävarmuus oman työn jatkuvuudesta ja muutoksista	5
Työmäärän ja vastuun lisääntyminen ja kuormittavuus	4
Esimiehen tai työkaverin vaihtuminen	3
Työn suunnitelmallisuuden ja kehittämisen kärsiminen	3
Työntekijöiden tai työkavereiden murehtiminen, kuormitus tai vastustus muutokselle	3
Muuttunut ja huonontunut työilmapiiri	2
Uusi potilastietojärjestelmä	2
Oma henkinen kuormitus, luottamuksen puute ja tunne epätasa-arvoisuudesta	2
Asiakkaiden reagointi muutokseen ja negatiiviset asiakaspalautteet	2
Tuen puute esimieheltä ja johdon käytös	2
Ei mikään	1
En tiedä	0
Ei vastausta	3
En siirry uuteen organisaatioon	2

25. Koetko, että työhyvinvointisi tukeminen on ollut riittämätöntä?	Mainintojen lkm
Tukeminen on ollut riittävää	11
Tukeminen on ollut riittämätöntä	16
Jos koet, niin mitä olet jäänyt kaipaamaan?	
Esimiehen/johdon tukea	5
Säännöllistä tiedottamista, esimerkiksi kuntien päätöksistä	4
Oman työterveyshuollon tukea	2
Työnohjauksen jatkumista	1
Yhteisiä kokoontumisia ja ryhmäytymistä	1
Keskustelua työkavereiden kanssa ja yhteistä tsemppaamista	1
En tiedä	3
Ei vastausta	3
En siirry uuteen organisaatioon	1
26. Millaista tukea toivot saavasi vielä organisaatiomuutokseen liittyen?	
Mainintojen lkm	
Oikea-aikaista, täsmällistä ja selkeää viestintää	7
Johdon kiinnostusta, sitoutuneisuutta ja työntekijöiden puolien pitämistä	3
Avointa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja yhteisiä palavereja	3
Yhteisiä, selkeitä toimintamalleja	2
Huolien ja mielipiteiden kuuntelua	1
Työhön ja työnkuvaan liittyvää ohjeistusta ja koulutusta uusista asioista	1
Atk-osaajien tukea	1
En tiedä	2
Ei vastausta	6
27. Oletko johdon edustajana / esimiehenä tai työtoverina pystynyt antamaan riittävästi tukea muille?	
Mainintojen lkm	
Kyllä / luultavasti / olen pyrkinyt siihen	17
En riittävästi	3
En tiedä	3
Ei vastausta	2
Kerro, millaista antamasi tuki on ollut?	
Läsnäolo, keskustelu ja kuuntelu	11
Tiedon jakaminen	4
Positiivisuuden välittäminen, tsemppaaminen ja "samassa veneessä" tunteen jakaminen	4
Auttaminen ja ammatillinen apu työasioissa	3
Muutosprosessin hallittu eteenpäin vieminen omalta osalta	1

29. Mitkä asiat ovat mielestäsi edistäneet työterveyshuollon työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia muutosprosessin aikana?	Vastausten lkm
Työyhteisön hyvä yhteishenki sekä työkaverien tuki ja kannustus	15
Yhteiset tavoitteet	4
Yhdessä keskusteleminen ja säännölliset palaverit	3
Avoin ja ajanmukainen tiedottaminen	3
Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta	3
Aktiiviset ihmiset	2
Tuki esimieheltä / hyvät esimiehet	2
Uuden odotus ja uusien asioiden opettelu	2
Huumori	2
Oikea asenne muutosta kohtaan	1
Lisäresurssin hankkiminen	1
Odotan vain tilanteen etenemistä	1
En tiedä	3
Ei vastausta	5
Ei koske itseäni	2

30. Onko muutosprosessi vaikuttanut mielestäsi kielteisesti työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin?	Mainintojen lkm
On vaikuttanut	24
Ei ole vaikuttanut	3
En tiedä	2
Ei vastausta	3
Ei koske itseäni	2

Jos on, niin millä tavalla?

Epätietoisuuden/epävarmuuden lisääntyminen	8
Ilmapiiirin kiristyminen	6
Kiire ja työmäärän lisääntyminen	4
Väsyminen / turhautuminen / työmotivaation heikkeneminen	4
Tulevan stressaaminen: tulostavoitteet sekä työpaikan ja asiakkaiden säilyminen	4
Uuden tietojärjestelmän käyttöönoton työläys	3
Muutosvastarinta	1
Osa lähtenyt muualle töihin	1
Päätäjien heilahteleva toiminta	1
Organisaation johdon negatiivissävytteinen toiminta	1
Luottamuspuola	1
Kehittämistyön hidastuminen	1

31. Mitä vielä tarvitaan työterveyshuollon työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi?	Vastausten lkm
Yhteistyötä sekä työntekijöiden osallistamista ja mielipiteiden arvostusta	14
Prosessien yhdenmukaistamista ja selkeitä toimintatapoja ja ohjeita	7
Koulutusta	4
Avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulun parannusta	4
Tukea muutokseen, mm. ammatillista/työnohjausta	3
Markkinointia ja resurssien vahvistamista	3
Hyvää esimiestyötä	2
Toimivaa potilastietojärjestelmää	2
Muiden yhtiöön tulevien tapaamista	2
Yhtiöittämisen toteutumista	2
Tekemisen meininkiä ja positiivista asennetta	2
Työn kehittämistä	1
Työrauhan palautumista	1
Tilanteen seuraamista ja mahdollisiin ongelmiin puuttumista	1
En osaa sanoa	5
Ei koske minua	2
Ei vastausta	4