

Kia Korhonen

**TYÖPAIKKAKULTTUURI TYÖTERVEYSHUOLLOSSA  
ESIMIESTEN KUVAAMANA**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Kia Korhonen: Työpaikkakulttuuri työterveyshuollossa esimiesten kuvaamana  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede  
Ohjaajat: professori, THT Tarja Suominen ja yliopisto-opettaja, TtM Mervi Roos  
Helmikuu 2020

---

Työterveyshuollon toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi työelämän ja työmarkkinoiden kehittymisen myötä. Ikääntyvä väestö, työurien pidentyminen, työelämän monikulttuuristuminen, digitalisaatio ja terveysalan etäpalveluiden kehittyminen ovat tuoneet uusia vaateita työterveyshuollon asiantuntijoille ja johtajille. Työpaikkakulttuurilla tarkoitetaan työpaikan yhteisiä arvoja, sosiaalisia asetelmia, olettamuksia ja uskomuksia, jotka syntyvät yhteisistä kokemuksista ja ilmenevät yhteisesti hyväksytyinä tapoina toimia työpaikalla. Työterveyshuollon asiantuntijoiden työntekoa ohjaavat lakisääteisyys, asiakaslähtöisyys ja moniammatillinen tiimityö, millä on vaikutusta myös työpaikkakulttuurin muovautumiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työterveyshuollon työpaikkakulttuuria esimiesten näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla, ja saatu aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Haastatteluihin osallistui yksitoista työterveyshuollon yksityisessä organisaatiossa esimiehenä toimivaa henkilöä.

Esimiehet kuvasivat työterveyshuollon työpaikkakulttuurin ja organisaation olevan vastavuoroisia. Toimintakäytännöt muovaavat kulttuuria, ja toisaalta kulttuuri muovaa organisaation dynamiikkaa. Työn lähtökohdat ovat työterveyshuollossa moninaiset. Lainsäädännön tuomien raamien rinnalla on vapautta toimia. Toimintaympäristö kehittyi vauhdilla, digitaalisuus korostuu työssä ja liiketoiminnallinen näkökulma liittyy työterveyteen olennaisesti. Asiakkaan vaatimukset ja lähtökohdat ohjaavat työskentelyä. Moniammatillinen yhteistyö toteutuu työyhteisössä vaihtelevasti, ja moniammatillista työnjakoa on tarpeellista selventää. Ammattiryhmien välillä on tietämättömyyttä toisten työnkuvista, ja ammattiryhmien välinen yhteistyö on osin epätasa-arvoista. Työyhteisöviestintä on monikanavaista ja keskittyy sisällöltään ammatilliseen tiedonantoon. Työyhteisön sisäiselle keskustelulle on tarvetta. Esimiestyöllä on moninaista merkitystä työn arjessa. Esimiehet valvovat työsuorituksia, tunnistavat työn haasteita ja tukevat työntekijöitä yksilöllisesti. Jatkuvat muutokset haastavat työn arkea ja vaativat työntekijöiltä mukautumista. Työ on ammatillisesti vaativaa, ja työkokemuksen määrä vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Työn kuormittavuus liittyy työstä suoriutumisen haasteisiin, työssä koettuihin epäkohtiin ja työlle asetettujen kriteereiden aiheuttamaan ristiriitaan. Työssä vaadittava liiketoiminnallinen osaaminen on hoitajille haaste. Digitaaliset työkalut eivät tue riittävästi työn arkea.

Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää työterveyshuollon toimintakäytäntöjen kehittämisessä ja johtamisen tukena. Tuloksissa ilmeni esimiestyön ja johtamisen merkitys työpaikkakulttuurille. Työnantajan tulisi panostaa työterveyshoitajien koulutukseen, erityisesti liiketoiminnallisten taitojen osalta, jotta työn kriteerit eivät olisi ristiriidassa hoitajien osaamistason kanssa. Moniammatillista tiimityötä selkeyttämällä ja ammattiryhmien välistä tietoisuutta lisäämällä voidaan parantaa työterveyshuollon asiakastyön laatua ja vaikuttavuutta.

Avainsanat: työpaikkakulttuuri, työterveyshuolto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# ABSTRACT

Kia Korhonen: Workplace culture in occupational health care described by managers  
Master's Thesis  
Tampere University  
Faculty of Social Sciences, Unit of Health Sciences, Nursing Science  
Supervisors: Professor Tarja Suominen, University Instructor Mervi Roos  
February 2020

---

The operating environment of occupational health care has changed significantly with the development of working life and the labor market. The aging population, longer working careers, multiculturalism in working life, digitalization and the development of remote health services have brought new demands on occupational health care professionals and managers. Workplace culture refers to the common values, social settings, assumptions and beliefs of the workplace, which are the result of shared experiences and are the commonly accepted ways of acting in the workplace. The work of occupational health care professionals is guided by legislation, customer orientation and multi-professional teamwork. This also has an impact on the shaping of the workplace culture.

The purpose of the study was to describe the workplace culture of occupational health care from the perspective of managers. The research material was collected through group interviews and the resulting material was analyzed by inductive content analysis. Eleven managers from a private occupational health care organization participated in the interviews.

According to the managers, in occupational health care the workplace culture and the organization interact alternately. Operational practices shape culture and on the other hand culture shapes the organization's dynamics. The starting points for work are diverse in occupational health care. Alongside the legal framework, there is freedom to act. The operating environment is evolving at a fast pace, digitalization is emphasized at work and the business perspective is intrinsically linked to occupational health care. Customer requirements and customer's situation guide the work. Multi-professional teamwork is carried out in various ways, and it is necessary to clarify the multi-professional roles and responsibilities. There is a lack of awareness amongst professional groups about the job descriptions of others, and co-operation between professional groups is partly unequal. Workplace communication takes place through many different channels and communication often focuses on professional information. There is a need for more discussion within the work community. Managerial work is important in everyday work. Managers monitor performance, identify job challenges, and provide individual support to employees. Continuous changes challenge the daily work and demand adaptation from employees. The professional requirements are wide-ranging, and the amount of work experience influences work performance. The work stress is linked to the challenges of job performance, the injustices experienced at work and the contradiction caused by job criteria. The business skills required in the job are a challenge for nurses. Digital tools do not provide enough support for everyday work.

The information generated by the study can be used to develop occupational health care practices and support leadership. The results highlighted the importance of managers and leadership regarding workplace culture. The employer should invest in the training of occupational health nurses, especially regarding business skills, so that job criteria do not conflict with the level of competence of the nurses. By clarifying multi-professional teamwork and raising awareness between professional groups, the quality and impact of occupational health care customer work can be improved.

Keywords: workplace culture, occupational health care

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	6
2.1 Työterveyshuolto Suomessa .....	6
2.2 Esimiestyö työterveyshuollon organisaatioissa .....	8
2.3 Työpaikkakulttuuri työterveyshuollon organisaatioissa.....	8
3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	10
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	11
4.1. Osallistujat.....	11
4.2 Aineiston keruu.....	11
4.3 Aineiston analyysi.....	13
5. TUTKIMUSTULOKSET .....	15
5.1 Kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuus.....	15
5.2 Työn lähtökohtien moninaisuus .....	17
5.3 Ammattiryhmien välinen dynamiikka.....	20
5.4 Työyhteisöviestinnän monikanavaisuus.....	24
5.5 Esimiestyön moninainen merkitys työn arjessa.....	28
5.6 Muutos osana työn arkea .....	30
5.7 Työn ammatillinen vaativuus .....	31
5.8 Työn kuormittavuus .....	34
6. POHDINTA .....	37
6.1. Tutkimuksen eettisyys .....	37
6.2. Tutkimuksen luotettavuus .....	39
6.3 Tulosten tarkastelu .....	41
6.4. Johtopäätelmät.....	46
6.5 Jatkotutkimusaiheet.....	47
LIITTEET .....	50

## 1. JOHDANTO

Työelämä ja työmarkkinat muuttuvat nopeasti, mikä asettaa uusia vaateita työikäisen väestön ohella myös työterveyshuollolle ja sen johtamiselle (Meristö & Laitinen 2018). Työterveyshuollon toimintakenttään vaikuttavia merkittäviä muutoksia ovat esimerkiksi uudistukset työterveyspalveluiden Kela-korvattavuudessa (Kela 2018), ikääntyvä väestö ja työurien pidentyminen, työelämän monikulttuuristuminen ja monimuotoistuminen, digitalisaation ja terveysalan etäpalveluiden kehittyminen (Ginter, Duncan & Swayne 2018) sekä kilpailuasetelman muutos, kun uusia terveys- ja työhyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä ilmestyy markkinoille kiihtyvää tahtia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Työterveyshuollon osaamisvaateet edellyttävät jatkossa myös liiketoiminnallista näkökulmaa, sillä työterveyshuolto nähdään yhä vahvemmin yritysjohton strategisena kumppanina ja henkilöstön voimavaroja vahvistavana tekijänä (Meristö & Laitinen 2018).

Työterveyshuollon rooli työikäisten suomalaisten terveyden edistämässä on merkittävä (THL 2017). Suomessa oli vuonna 2016 noin 2,7 miljoonaa työssä käyvää (Martimo 2018). Työssäkäyvistä henkilöistä työterveyshuollon palveluiden piirissä on lähes 90 % (Kela 2017). Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen tavoittelema työurien pidentäminen nostamalla eläkeikää kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä on lisännyt työterveyshuollon paineita tukea työnantajia työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä (Valtioneuvoston kansia 2010). Tavoitteen toteutuminen edellyttää työterveyshuollon organisaatioilta ja työnantajilta tehokasta työkykyjohtamisen yhteistyötä ja toiminnan vaikuttavuutta parantavien mittareiden ja työkalujen jatkuvaa kehittämistä (Martimo 2018).

Työpaikkakulttuurilla tarkoitetaan työpaikan yhteisiä arvoja, sosiaalisia asetelmia, olettamuksia ja uskomuksia, jotka syntyvät yhteisistä kokemuksista ja ilmenevät yhteisesti hyväksytyinä tapoina toimia työpaikalla (Viinikainen 2015). Organisaatiokulttuuri on kuin symbolinen kenttä, jota luodaan yhdessä jatkuvasti samalla, kun se ohjaa ihmisten ajattelua ja toimintaa (Viinikainen 2013). Työpaikkakulttuuriin vaikuttavat työn luonteeseen ja tekemiseen liittyvät tekijät (Kuusela 2016). Työterveyshuollossa tällaisia kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi itsenäinen asiantuntijarooli, moniammatillinen yhteistyö, asiakaslähtöisyys, lainsäädäntöön pohjautuva toiminta ja moniulotteinen ja jatkuvasti kehittyvä työelämä (Lappalainen, Aminoff, Hakulinen, Hirvonen, Räsänen, Sauni & Stengård 2015).

Oman työyhteisön työpaikkakulttuurin ymmärtäminen on esimiehelle äärimmäisen arvokasta, jotta hän voi ottaa huomioon alaistensa toimintaa ohjaavat periaatteet omassa johtamisessaan (Viinikainen 2013). Samalla työpaikkakulttuurin ymmärtäminen on esimiehelle avain hyvään yhteistyöhön alaisten kanssa, antaen työkaluja työyhteisön innostamiseen, sitouttamiseen ja

yhteisiin päämääriin pyrkimiseen (Viinikainen 2015). Esimiehen on tärkeää tiedostaa oma vaikutuksensa työpaikkakulttuuriin, sillä hänen toimintansa voi monin tavoin edesauttaa myönteisen organisaatiokulttuurin ja hyvinvoivan työyhteisön muodostumista (Varis 2012).

## 2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Työterveyshuolto Suomessa

Työterveyshuollolla tarkoitetaan kaikille työssäkäyville henkilöille kuuluvia terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä edistäviä toimintoja, joita työterveyshuollon palveluntarjoajat toteuttavat yhteistyössä työnantajien kanssa (Työterveyslaitos 2018). Työterveyshuollon toimintaa ohjaa sitä koskeva lainsäädäntö, jonka mukaan työterveyshuollon tehtävänä on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyslaitos 2018, Työterveyshuoltolaki 2001/1381).

Lakisääteisellä työterveyshuollolla tarkoitetaan Suomessa työnantajan järjestettäväksi veloitettua työterveyshuollon toimintaa, kuten työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatimista yhdessä työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa, työpaikkaselvityskäyntien ja altisteisessa työssä työskentelevien henkilöiden terveystarkastusten toteuttamista säädetyn väliajoin, sekä työkykyriskissä olevan työntekijän tukitoimenpiteitä (Työterveyshuoltolaki 2001/1381). Myös työnantajilla on lakien asettamia velvollisuuksia järjestää alaisilleen lain määrittelemät työterveyshuollon palvelut (Uitti 2014). Perinteisten työturvallisuuteen vaikuttavien fyysisten ja työergonomisten riskitekijöiden ohella haasteena ovat nykypäivän työelämässä myös lisääntyneet psykososiaaliset kuormitustekijät, mikä on suomalaisessa työelämässä ilmentynyt mielenterveysongelmien ja niistä johtuvien työkyvyttömyyseläkkeiden kasvuna (Meristö & Laitinen 2018).

Työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri ovat työterveyshuollon ammattihenkilöitä, jotka vastaavat asiakasorganisaation palveluiden kokonaisuudesta ja toteuttamisesta. Työterveyshuollon ammattihenkilöillä on koulutuksensa perusteella pätevyys työn ja terveyden välisten yhteyksien toteamiseen. (Työterveyslaitos 2018.) Työterveyslääkärin ja hoitajan ohella työterveyshuollon ammattihenkilöitä ovat työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti. Työterveyshoitaja on työterveyshuollon moniammatillisen asiantuntijakentän keskeinen toimija ja on yleensä ensisijainen yhteyshenkilö työpaikan ja työterveyshuollon muun asiantuntijatiimin välillä (Drummond 2018). Työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja hyödyntävät tarvittaessa työterveyspsykologin ja

työfysioterapeutin osaamista (Työterveyslaitos 2018), ja moniammatillisen yhteistyön aktiivinen toteuttaminen on tärkeää laadukkaan työterveyshuoltotoiminnan toteuttamiseksi (Drummond 2018).

Työterveyshoitaja vastaa asiakkuudenhoidon koordinoinnista, työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden ja kustannusten seurannasta sekä yhteistyön ja laadun kehittämisestä asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Työterveyslaitos 2018). Työterveydessä työskentelevien ammattihenkilöiden tulee suorittaa erillinen 15 opintopisteen laajuinen pätevyymiskoulutus kahden vuoden kuluessa työskentelyn aloittamisesta. Koulutus antaa työterveyshuoltolain (1383/2001) ja valtioneuvoston asetuksen (708/2013) mukaisen pätevyuden toimia työterveyshuollossa. (Työterveyslaitos 2019.) Työterveyshoitajista käytännössä kaikki toimivat työ- tai virkasuhteissa (Lappalainen ym. 2015).

Suurin osa työterveyshuollon yksityisen sektorin työterveyslääkäreistä, työterveyspsykologeista ja työfysioterapeuteista työskentelee virka- tai työsuhteen sijaan ammatinharjoittajina. Ammatinharjoittajalla tarkoitetaan terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lainsäädännön mukaan sellaista terveydenhuollon ammattihenkilöä, joka harjoittaa itsenäisesti ammattiaan (Aluehallintovirasto 2019). Työterveyshuollossa toimiva ammatinharjoittaja ei siis ole julkisessa virassa eikä muussakaan palvelussuhteessa työnantajaorganisaatiossa, vaan tuottaa palvelut itsenäisesti suoraan asiakkaille. Ammatinharjoittajan on itse huolehdittava riittävästä koulutuksesta ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Lääkäriliitto 2019.)

Työterveyshuollon asiantuntijoiden ohella työterveyshuollon organisaatiossa työskentelee useita muita ammattiryhmiä, jotka työterveyshuollon lainsäädännön ja Kelan silmissä eivät ole työterveyshuollon asiantuntijoita tai ammattilaisia. Tällaisia ammattiryhmiä ovat esimerkiksi sairaanhoitajat, röntgenhoitajat, laboratoriossa työskentelevät bioanalytikot ja vastaanotossa työskentelevät asiakaspalvelijat, joilla tyypillisesti ei ole hoitoalan koulutusta, vaan esimerkiksi kaupallisen alan perustutkinto. (Työterveyslaitos 2018.)

Työterveyshuollon palveluntuottajien toimintorakenne on ollut muutoksessa koko 2000-luvun ajan. Noin 58 % suomalaisista työterveyshuollon asiakkaista on yksityisen lääkäriaseman tuottamien työterveyshuollon palveluiden piirissä. Työnantajien omien työterveysasemien määrä on vähentynyt koko 2000-luvun ajan, ja palvelut ostetaan yhä useammin ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kunnallisten työterveyshuollon palveluntuottajien osuus henkilöasiakkaista on pysynyt viime vuodet ennallaan, noin viidenneksenä, ja yritysten omien työterveysasemien osuus on noin 10 %. Terveyskeskuksissa asioivien työterveyshuollon asiakkaiden määrä on vähentynyt merkittävästi 2000-luvun aikana (Lappalainen ym. 2015).

## 2.2 Esimiestyö työterveyshuollon organisaatioissa

Työterveyshuollon esimiehet ovat tyypillisesti koulutukseltaan työterveyden ammattihenkilöitä, joilla on taustalla työkokemusta työterveyshuollon käytännön työtehtävistä ennen esimiesrooliin siirtymistä (Suomen työterveyshoitajaliitto 2016). Työterveyshuollon esimiehiltä edellytetään kykyä johtaa itsenäisissä asiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä (Meriläinen, Koivisto, Sirviö & Tensing 2016). Erityisesti esimiehiltä vaaditaan taitoa tunnistaa työyhteisön psykososiaalisia kuormitustekijöitä, sillä työterveyshuolto on alana vaativa ja moniulotteinen, mikä on omiaan lisäämään työterveyshuollon työntekijöiden työssä kuormittumista (Suomen työterveyshoitajaliitto 2018). Työterveyshuollon jatkuvat muutokset edellyttävät aktiivista ja tietoista esimiestyötä, jossa tuetaan alaisten suoriutumista ja työssä kehittymistä. Esimiehen tulee onnistua saamaan työntekijät pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin. (Meriläinen ym. 2016.)

Työterveyshuollon moniammatillisen yhteistyön onnistunut toteutuminen on merkittävässä roolissa laadukkaan työterveysyhteistyön tuottamiselle. Työterveyshuollon moniammatillinen yhteistyö parantaa työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuutta ja palveluiden laatua, sekä saumattomien hoitoketjujen toteutumista. (Uitti 2014.) Siten moniammatillisen yhteistyön toteutuminen työn arjessa on tärkeä osa-alue työterveyshuollon organisaation työpaikkakulttuuria, ja esimieheltä tarvitaan osaamista sen edistämiseksi (Meriläinen ym. 2016).

## 2.3 Työpaikkakulttuuri työterveyshuollon organisaatioissa

Työpaikkakulttuuri nousi keskeiseksi teemaksi organisaatiotutkimuksen saralla 1980- ja 1990-luvuilla (Kuusela 2015). Organisaatioiden syvärakenteita tutkittaessa havaittiin, että kulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Työpaikkakulttuuri muodostuu yhteisesti opituista tavoista, joiden avulla pyritään pitämään työyhteisö yhtenäisenä, mutta samalla sopeutumaan haasteisiin (Schein 2010). Työterveyshuollon organisaatiossa, kuten muissakin työyhteisöissä, työpaikkakulttuuri antaa organisaatiolle sen yksilöllisen identiteetin. Työpaikkakulttuuri on eräänlainen "sosiaalinen liima", joka syntyy yhteisistä kokemuksista ja ilmenee yhteisesti hyväksytyinä tapoina toimia työpaikalla. (Kuusela 2015.) Se pitää usein sisällään kirjoittamattomia sääntöjä, ajan myötä muokkautuneita työtapoja, joita ihmiset jopa tiedostamattaan pyrkivät noudattamaan sopeutuakseen yhteisöön ja välttääkseen ristiriitoja (Viinikainen 2015).

Työterveyshuollon työpaikkakulttuuria on Suomessa tutkittu melko vähän. Työterveyshuollon toiminnassa keskeistä on terveyden edistäminen, mikä on hyvin tarvelähtöistä ja vaatii perehtymistä asiakasyrityksen toimintaan ja työympäristöön (Uitti 2014). Työterveyshuollon toteuttamat prosessit eivät siis lakisääteisyys antamista raameista huolimatta suinkaan ole



rutiininomaisia (Meristö & Laitinen 2018). Asiakasyrityksen yksilöllinen huomiointi ja yhteistyötapojen räätälöinti on keskeistä hyvän työterveyshuoltokäytännön toteuttamiselle (Uitti 2014). Työterveyshuollon asiantuntijoilta edellytetään itsenäistä työtettä, vaikka työskentely tapahtuu osana moniammatillista tiimiä. Selkeät roolit ja vastuunjako ovat työyhteisössä tärkeitä työn sujuvuuden ja laadun kannalta. (Sauni 2012.) Työterveyshuollon asiantuntijoiden työntekoa ohjaavat siis lakisääteisyys, asiakaslähtöisyys ja moniammatillinen tiimityö, ja työpaikkakulttuuri rakentuu näiden ulottuvuuksien varaan (Meristö & Laitinen 2018).

### 3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työterveyshuollon työpaikkakulttuuria esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuskysymys:

Millainen on työpaikkakulttuuri työterveyshuollossa esimiesten kuvaamana?

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa työterveyshuollon työpaikkakulttuurista esimiesten kokemana. Saatua tietoa voidaan hyödyntää työterveyshuollon toimintamallien kehittämisessä, työterveyshuollon ammattiryhmien koulutuksessa sekä johtamisen tukena.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1. Osallistujat

Tutkimukseen osallistui yksitoista vastaavaa työterveyshoitajaa yksityisestä työterveyshuollon organisaatiosta. Osallistujien keski-ikä oli 48 vuotta ja heillä oli keskimäärin 21 vuoden työkokemus hoitoalalta. Osallistujien koulutustaso vaihteli opistotason koulutuksesta ylempään korkeakoulututkintoon. Työkokemusta esimiestyöstä osallistujilla oli keskimäärin 8 vuotta ja he olivat työskennelleet nykyisessä yksikössään keskimäärin 4 vuotta. Suoria alaisia osallistujilla oli keskimäärin 10.

### 4.2 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineiston keruussa kohderyhmänä olivat työterveyshuollon esimiehet eli vastaavat työterveyshoitajat. Osallistujan valintakriteerinä oli toimiminen vastaavana työterveyshoitajana työterveyshuollon yksityisessä organisaatiossa. Tutkija lähestyi ensin organisaation työterveydestä vastaavaa johtajaa sähköpostilla, jossa kerrottiin pro gradu -tutkielman tavoitteesta ja toteutuksesta. Tutkija pyysi lupaa saada haastatella kaikkia kyseisen kohdeorganisaation vastaavia työterveyshoitajia.

Tutkimusluvan saamisen jälkeen tutkija lähestyi kohdeorganisaatiossa työskenteleviä vastaavia työterveyshoitajia sähköpostitse tutkimustiedotteella. Tutkija sai sähköpostiosoitteet kohdeorganisaation johtajalta. Tutkija pyysi halukkaita osallistujia ottamaan yhteyttä suoraan tutkijaan puhelimitse tai sähköpostitse. Vastaavia työterveyshoitajia ilmoittautui tutkimukseen yhteensä yksitoista. Tutkija oli halukkaisiin osallistujiin yhteydessä sähköpostitse ja sopi ryhmähaastattelujen ajankohdat näiden kanssa. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun osallistui kolme, toiseen neljä ja kolmanteen neljä vastaavaa työterveyshoitajaa.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2019 osallistujien toivomassa paikassa. Kahdessa ryhmähaastattelussa kaksi haastateltavista, eli yhteensä neljä henkilöä, osallistui ryhmähaastatteluun etäyhteydellä, sillä heidän oli vaikeaa käyttää aikaa haastatteluun siirtymiseen kesken työpäivän. Ajankohdat sovittiin haastateltavien toiveiden mukaisesti. Jokainen ryhmähaastattelu nauhoitettiin osallistujien suostumuksella. Haastattelun alussa jokaista osallistujaa pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta ja heidän taustatietonsa kerättiin erilliselle lomakkeelle (LIITE 1). Etäyhteydellä osallistuville tutkimuslomakkeet lähetettiin etukäteen sähköpostitse, ja osallistujat palauttivat ne allekirjoitettuina

tutkijalle skannattuina tiedostoina sähköpostitse. Tutkimuksen taustamuuttujina osallistujilta kysyttiin ikä, koulutustaso, kokemus hoitoalalta vuosina, esimieskokemus vuosina, työkokemus esimiehenä nykyisessä yksikössä vuosina sekä suorien alaisten lukumäärä. Haastattelut kestivät noin tunnin.

Tutkija arvioi aineiston saturoitumista haastattelukertojen välissä, ja kolmannen haastattelun jälkeen aineiston saturoitumista oli havaittavissa. Saturoituminen kertoo siitä, että aineistoa on riittävästi tutkimuskysymykseen vastaamiseksi (Bengtsson 2016). Tutkija arvioi, että kolme ryhmähaastattelua tuotti riittävästi aineistoa tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Tutkimus toteutettiin avoimella haastattelulla, joka rakentuu tutkijan ennalta valmisteleminen kysymysten sijaan osallistujien kertomuksen ympärille (Hydén 2014). Avoimessa haastattelussa pyritään syventämään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä keräämällä avoimilla kysymyksillä osallistujien omakohtaisia kuvauksia, ilmauksia ja tuntemuksia ilmiöön liittyen (Anyan 2013). Ryhmähaastattelussa osallistujien keskinäinen vuorovaikutus saattaa herättää uusia ajatuksia ja syventää keskustelua (Dilshad & Latif 2013).

Haastattelu aloitettiin avoimella kysymyksellä ”voitko kertoa minkälainen työpaikkakulttuuri työpaikallasi on?”. Haastattelua syvennettiin avoimilla kysymyksillä, kuten ”voitko kertoa tästä hieman tarkemmin” tai ”kertoisitko, mitä tarkoitat tuolla”. Tutkija pyysi osallistujia kuvaamaan vapaasti omaa kokemustaan työpaikkakulttuurista työpaikallaan. Keskustelua syvennettiin kysymällä tarkennuksia ja lisätietoa haastateltavien kertomista työpaikkakulttuurin ominaispiirteistä.

Avoimessa haastattelumetodissa tutkijan ja osallistujan välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa (Hydén 2014). Tutkija ei saa ohjailta keskustelua liikaa, vaan pitäytyy enemmän kuuntelijan roolissa (Anyan 2013). Tutkija ainoastaan syventää haastattelua kysymyksillä, jotka pohjautuvat osallistujien kertomaan (Hydén 2014). On erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, etteivät tutkijan omat tiedot tutkittavasta ilmiöstä ohjaa keskustelua. Tutkija saattaa huomaamattaan käyttää valtaansa haastatteluasetelmassa ja ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. (Anyan 2013.)

Nauhoitettu aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen. Tutkija litteroi aineiston itse, jotta pääsi aloittamaan aineistoon perehtymisen heti kirjoitettuun muotoon muutettaessa. Ensimmäinen haastattelu toimi pilottina, jonka jälkeen haastattelija pyrki parantamaan haastattelutekniikkaansa. Myös pilottihaastattelun aineisto otettiin osaksi tutkimusaineistoa. Litterointivaiheen jälkeen tutkija muodosti kokonaiskuvan keräämästään aineistosta, ja arvioi onko aineisto riittävän rikas, vai onko

tarpeen tehdä lisähaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrän tulee olla riittävä siihen nähden, että tutkimuskysymykseen voidaan vastata luotettavasti (Bengtsson 2016).

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Sisällönanalyysiä käytetään hoitotieteellisessä tutkimuksessa yleisesti. Sen avulla voidaan kuvailla tutkittavaa ilmiötä, ja muodostaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä tai rakenteita. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011.) Induktiivinen sisällönanalyysi sopii hyvin menetelmäksi asetelmissa, joissa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä on tutkittu vähän tai siitä on saatavilla vain hajanaista tietoa (Elo & Kyngäs 2008).

Aineistoon tutustuminen alkoi litterointivaiheessa tutkijan kirjoittaessa haastattelunauhoituksia kirjalliseen muotoon. Tutkija kuunteli nauhoituksen kerran läpi ennen litteroinnin aloittamista vahvistaakseen kokonaiskäsitystään haastattelun aikana käsitellyistä teemoista. Sen jälkeen nauhoitus litteroitiin, ja tutkija luki litteroidun aineiston useita kertoja syventääkseen ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija toimi samalla tavalla jokaisen haastattelukerran jälkeen.

Analysoidessaan aineistoa tutkija poimi aineistosta alkuperäisilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen: millainen on työpaikkakulttuuri työterveyshuollossa esimiesten kuvaamana? Alkuperäisilmaukset kerättiin excel-taulukkoon, jonka jälkeen tutkija aloitti pelkistysvaiheen. Sisällön analyysin onnistuminen edellyttää, että tutkija kykenee poimimaan keräämästään aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset alkuperäisilmaisut, muuntamaan ne pelkistyksiksi ja luomaan pelkistysten avulla käsitteet, jotka luotettavasti kuvaavat tutkittavaa ilmiötä (Kyngäs ym. 2011). Haastattelut numeroitiin, jotta tutkija saattoi halutessaan palata tarkastelemaan alkuperäistä haastatteluaineistoa ja varmistamaan, että alkuperäinen sisältö oli säilytetty pelkistyksessä.

Kun alkuperäisilmaukset oli saatu pelkistettyä, tutkija siirtyi seuraavaan vaiheeseen analyysissä ja ryhtyi luokittelemaan pelkistettyjä ilmauksia. Aluksi luokittelua tehtiin yleisellä, karkeammalla tasolla. Pelkistyyksiä lukiessaan ja luokitellessaan tutkija huomasi, että osa poimituista pelkistyksistä ei vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkija hylkäsi tarpeettomat pelkistykset, ja varmisti että kaikki tutkimukseen sisällytettävät pelkistykset ovat linjassa tutkimuskysymyksen kanssa.

Tutkija päätyi tekemään pelkistysten luokittelun käsin. Syynä oli pelkistysten suuri kokonaismäärä. Satojen pelkistysten ryhmittely excel-taulukossa tietokoneella tuntui tutkijasta hitaammalta ja etäisemmältä vaihtoehdolta kuin manuaalinen ryhmittely. Tutkija tulosti kaikki pelkistykset, leikkasi

jokaisen omalle lapulleen, ja alkoi ryhmitellä samankaltaisia pelkistyksiä ryhmiin. Kun kaikki pelkistykset oli saatu ryhmiteltyä, tutkija nimesi jokaisen ryhmän eli muodostuneen alaluokan siten, että nimi kuvasi kaikkia luokkaan kuuluvia pelkistyksiä.

Tämän jälkeen tutkija ryhmitteli samankaltaiset alaluokat yläluokiksi. Ryhmittely yläluokkiin tehtiin samalla tavalla kuin alaluokkien ryhmittely. Tutkija tulosti jokaisen alaluokan nimen omalle lapulleen, ja ryhmitteli samankaltaiset alaluokat yhteen. Jokainen yläluokka nimettiin edellistä luokitteluvaihetta vastaavalla tavalla kuvaamaan kaikkia yläluokkaan kuuluvia alaluokkia (taulukko 1). Lopuksi tutkija tulosti yläluokkien nimet lapuille, ja aiempia vaiheita vastaavalla tavalla ryhmitteli samankaltaiset yläluokat ryhmiksi. Näin tutkija muodosti pääluokat, jotka nimettiin kuvaamaan kaikkia sisältämiään yläluokkia.

Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä pelkistyksistä yläluokkaan

pelkistus	alaluokka	yläluokka
Asiakasyritystä palvellaan paremmin liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Asiakasyritykselle tarjotaan ehdotuksia liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Asiakasyritykselle tuotetaan lisäarvoa liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Tuetaan asiakasyritystä bisneksen onnistumiseksi	Asiakasyritystä palvellaan liiketoiminnan ymmärtämisen kautta	Työterveyteen liittyvä liiketoiminnallisuus
Kokemus kaupalliselta alalta on eduksi hoitajan työssä Hoitajan pitää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa Bisnes-maailman ymmärtäminen on oleellista hoitajan työssä	Liiketoiminnallinen osaaminen on hoitajan työssä eduksi	
Työterveyden toiminta on liiketoimintaa Tärkeää tunnistaa myös oma tekeminen liiketoiminnaksi	Oma toiminta on liiketoimintaa	
Lähiesimiehet perustelevat organisaation liiketoimintaa alaisille Työn liiketoiminnallista näkökulmaa painotetaan työhaastattelussa	Lähiesimiehet tuovat esiin liiketoiminnallista näkökulmaa	

Aineiston analyysi jatkui myös silloin, kun tutkija alkoi kirjoittaa tuloksia auki. Tutkija muokkasi luokkien nimiä sisältöään paremmin vastaaviksi huomattessaan osassa nimistä puutteita tai kielellistä horjuvuutta. Osa yläluokista siirtyi vielä tässä vaiheessa toisen pääluokan alle, ja muutamia alaluokkia yhdisteltiin toisiinsa tutkijan aihetta koskevan ymmärryksen syventyessä. Tutkija palasi muutamissa kohdissa lukemaan litteroituja haastatteluja varmistaakseen ymmärtäneensä asiayhteyden oikein. Tutkijalle oli tärkeää säilyttää tuloksissa esimiesten näkökulma työterveyshuollon työpaikkakulttuurista. Tutkija pyrki analyysin jokaisessa vaiheessa varmistamaan, ettei alkuperäistä informaatiota hävinnyt pelkistämisen ja luokittelun myötä tuloksista tai ettei alkuperäinen ilmaisu vääristynyt analyysivaiheen aikana. Alkuperäisilmausten sisällön säilyttäminen analyysivaiheen ajan on oleellista myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Kyngäs ym. 2011).

Tutkimusaineisto oli rikas ja laaja. Analyysivaiheen tuloksena aineistosta muodostui 678 eri pelkistystä, 185 alaluokkaa, 63 yläluokkaa ja 8 pääluokkaa. Tutkimuksen eteneminen ja tulokset on

raportoitu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy ymmärtämään tutkijan tekemiä päätöksiä ja tutkimuksen etenemistä. Induktiivisen sisällön analyysin kuvaaminen on osin haasteellista, sillä vaikka osa analyysiprosessista pystytään kuvaamaan hyvinkin tarkasti, osa prosessista on tutkijan omaa oivallusta, jota on vaikeaa kirjoittaa auki. (Kyngäs ym. 2011.)

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Työterveyshuollon esimiehet kuvasivat työpaikkakulttuurinsa ilmenevän **kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuutena, työn lähtökohtien moninaisuutena, ammattiryhmien välisenä dynamiikkana, työyhteisöviestinnän monikanavaisuutena, esimiestyön moninaisena merkityksenä työn arjessa, muutoksena osana työn arkea, työn ammatillisena vaativuutena ja työn kuormittavuutena.** (LIITE 2).

### 5.1 Kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuus

**Kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuus** näkyi esimiesten kuvauksen mukaan työpaikkakulttuurissa *henkilöstön ajatusmaailman vaikutuksena työpaikkakulttuuriin, yhteistyötahojen vaikutuksena työpaikkakulttuuriin, kirjaviiden toimintakäytäntöjen vaikutuksena työpaikkakulttuuriin, johtamisen vaikutuksena työpaikkakulttuuriin, työnantajatahon vaikutuksena työpaikkakulttuuriin ja kulttuurin vaikutuksena organisaation dynamiikkaan.*

*Henkilöstön ajatusmaailman vaikutus työpaikkakulttuuriin* ilmeni työntekijöiden arvojen heijastumisena työpaikkakulttuuriin ja henkilöstön asenteiden vaikutuksena työpaikkakulttuuriin. Työntekijän arvojen ja asenteen nähtiin olevan yhteydessä työpaikkakulttuuriin sitoutumiseen sekä työpaikkakulttuurin arvostamiseen. Esimiesten mukaan kulttuuri luotiin yhdessä, ja se muodostui jokaisesta yksilöstä. Työntekijät sitoutuivat itseään miellyttävään kulttuuriin ja henkilöstöllä oli omanlaisensa käsitys organisaation työpaikkakulttuurista.

*”Sit siellä käytännön tasolla näkyy se, että toimitaanko entisen työnantajakulttuurin mukaisesti vai nykyisen. Ja kumpi niin kuin miellyttää ja kumpaan sitoudutaan.”*

*Yhteistyötahojen vaikutus työpaikkakulttuuriin* kuvastui asiakkaiden ja sidosryhmien vaikutuksena työpaikkakulttuuriin. Asiakkaat ja asiakkaiden vaatimukset muokkasivat työpaikkakulttuuria ja vaikuttivat siihen. Myös verkostot ja sidosryhmät, joiden kanssa työterveydessä työskennellään, muokkasivat työpaikkakulttuuria.

*"Nämä meidän ympäröivät asiakkaat muodostaa sitä, tai muokkaa sitä työkuulttuuria omalla tavallansa. Et se vaikuttaa kanssa."*

*Kirjavien toimintakäytäntöjen vaikutus työpaikkakulttuuriin* tarkoitti esimiesten mukaan sitä, että nykyinen kulttuuri rakentui monista kulttuureista ja yksikön omat toimintatavat muokkasivat työpaikkakulttuuria. Organisaatiossa koettiin olevan integraatioiden jäljiltä monta erilaista kulttuuria, ja työpaikkakulttuurin nähtiin olevan eri kulttuureiden sekoitus. Yksiköissä nähtiin olevan vahvat perinteet ja omanlaiset toimintatavat, ja yksikön vakiintuneiden toimintatapojen koettiin vaikuttavan myös työntekijöiden toimintatapoihin.

*"Kun tää on kuitenkin suht nuori organisaatio, että tavallaan tää on aika monen kulttuurin sekamelska."*

*Johtamisen vaikutusta työpaikkakulttuuriin* kuvattiin siten, että esimiestyö ja johto vaikuttivat työpaikkakulttuuriin. Esimiehen koettiin omalla toiminnallaan luovan raameja toiminnalle ja esimiehen rooli nähtiin tärkeänä työpaikkakulttuurille. Kulttuurin nähtiin linkittyvän vahvasti johtamiseen, ja johtamiskulttuurin koettiin muokkaavan työpaikkakulttuuria. Johtamisen nähtiin olevan yhteydessä myös työntekijöiden käyttäytymiseen, toimintaan ja keskusteluun. Esimiesten mukaan johto näki kulttuurin eri tavalla kuin henkilöstö.

*"Sehän voi olla hyvin ristiriitainenkin käsitys, et meillähän voi olla omanlainen käsitys siitä ja tahtotila, mutta sitten taas johto voi nähdä sen ihan toisella tavalla sen työkuulttuurin."*

*Työnantajatahon vaikutus työpaikkakulttuuriin* näkyi työnantajaorganisaation ja työnantajan arvojen vaikutuksena työpaikkakulttuuriin. Työnantajan ja ylemmältä taholta tulevien asioiden nähtiin määrittävän työpaikkakulttuuria. Myös työnantajan arvojen koettiin määrittävän työpaikkakulttuuria ja antavan sille raamit.

*"Työnantaja määrittää sitä, sitten tietenkkin talon arvot määrittää ja antaa niin kuin jotkut raamit sille toiminnalle. Siis ylemmältä tasolta tulevat asiat ohjaa."*

*Kulttuurin vaikutus organisaation dynamiikkaan* kuvastui esimiesten mukaan siten, että kulttuuri rajoittaa toimintaa, kulttuurin näkemyserot aiheuttavat ristiriitaa, tietoisuus kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä heijastuu toimintaan ja työpaikkakulttuuri vaikuttaa strategian toteutumiseen. Kulttuurin nähtiin sitovan tekemään asiat samalla tavalla. Henkilöstöllä saattaa olla ristiriitaisia käsityksiä kulttuurista, mikä aiheuttaa välillä ristiriitaa. Esimiehet kokivat työntekijöiden olevan erittäin tietoisia työpaikkakulttuuriin vaikuttavista tekijöistä, mistä johtuen oman organisaation toimintaa peilattiin asiakkaille suositeltuihin toimintamalleihin ja esimiehiä haastettiin aiheeseen liittyen. Esimiesten näkemyksen mukaan työpaikkakulttuurin merkitys strategisten tavoitteiden toteutumiselle oli



merkittävä, ja työpaikkakulttuurin koettiin voivan edistää tai vastavuoroisesti estää strategian toteutumista.

*”Varmaan sit jos ajattelee laajemmin, että mikä se on tää meidän talon missio tai visio, niin mitenkä paljon sitten tää meidän työkuulttuuri edistää tai ehkäsee siihen missioon pääsemistä, strategiaa.”*

## 5.2 Työn lähtökohtien moninaisuus

**Työn lähtökohtien moninaisuus** ilmeni esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa *työterveyden toimintaympäristön kehittymisenä, vapautena toimia lainsäädännön raamien rinnalla, puolueettomana toimintana monien eri tahojen kanssa, työterveyteen liittyvänä liiketoiminnallisuutena, asiakkaiden myönteisenä suhtautumisena, digitaalisuuden korostumisena työssä, työn mobiiliin luonteen heijastumisena työskentelyyn, työn ohjautumisena asiakkaan vaatimusten perusteella, työn tekemisenä asiakkaan lähtökohtiin perustuen, asiakkuuksien eroavaisuutena ja asiakkaiden jakautumisena yrityksiin ja yksilöihin.*

*Työterveyden toimintaympäristön kehittymistä* kuvasi esimiesten mielestä se, että toimintaympäristö oli laajentunut, asiakkaat muuttuivat ja toimintatavat kehittyivät. Työterveyden toimintaympäristön nähtiin muuttuneen ja tulleen laaja-alaisemmaksi. Myös asiakkaiden koettiin muuttuneen, ja asiakkaiden kehittyminen vaati työterveyttäkin kehittymään. Toimintatapojen kehittymistä kuvasi se, että kaikkea toimintaa kehitettiin, ja uusia toimintatapoja tuli koko ajan.

*Vapaus toimia lainsäädännön raamien rinnalla* näkyi esimiesten mielestä siten, että lainsäädännölliset raamit ohjaavat toimintaa, mutta raamien sisällä on vapaus toimia ja rajoitteista huolimatta voidaan toimia. Lainsäädäntö ja asetukset ohjasivat työterveyden toimintaa vahvasti ja antoivat sille raamit. Näiden raamien sisällä työtä sai kuitenkin tehdä melko vapaasti ja ei ollut olemassa vain yhtä oikeaa toimintatapaa. Kelan ja sopimusten asettamien rajoitteiden ohella voitiin tehdä asioita ja suositella toimenpiteitä asiakasyrityksille.

*”Mutta sitten siinä on kuitenkin se vapaus, että ei olla mistään Kela-asioistakaan riippuvaisia, eli voidaan tehdä myös sellasia asioita, jotka eivät siihen kategoriaan kuulu.”*

*Puolueeton toiminta monien eri tahojen kanssa* tarkoitti esimiesten mukaan sitä, että toimitaan yhteistyössä monien eri tahojen kanssa, mutta samalla toimitaan puolueettomassa roolissa. Työterveydessä tehdään asiakastyön ohella yhteistyötä monien eri tahojen, kuten työsuojelun ja henkilöstöhallinnon kanssa. Lisäksi tehdään yhteistyötä oman lähityöyhteisön, kollegoiden, esimiesten ja moniammatillisen tiimin kanssa. Työterveyden nähtiin toimivan harmaassa

maastossa, jossa kaikkia osapuolia tuli kuunnella, mutta puheisiin ei saanut lähteä mukaan. Työterveys ei ole viranomaistaho ja sen edustajat eivät ole poliiseja.

*”Sä oot semmosessa harmaassa maastossa, elikkä sä kuuntelet kaikkia, mut sä et voi lähteä niinkun, et voi lähteä siihen kenenkään puheeseen mukaan.”*

*Työterveyteen liittyvä liiketoiminnallisuus* näkyi siten, että asiakasyritystä palvelemaan liiketoiminnan ymmärtämisen kautta, liiketoiminnallinen osaaminen on hoitajan työssä eduksi, oma toiminta on liiketoimintaa ja lähiesimiehet tuovat esiin liiketoiminnallista näkökulmaa. Asiakasyritystä tuettiin bisneksen onnistumiseksi, ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen kautta pyrittiin palvelemaan asiakasta paremmin ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Bisnes-maailman ymmärtämisen nähtiin olevan tärkeää hoitajan työssä ja kokemuksen kaupalliselta alalta arvioitiin olevan eduksi. Myös oman toiminnan tunnistaminen liiketoiminnaksi koettiin tärkeänä. Esimiehet painottivat liiketoiminnallista näkökulmaa haastatellessaan uusia työnhakijoita ja pyrkivät perustelevaan organisaation omaa liiketoimintaa alaisilleen.

*”Kun me ollaan niinkun yksityinen palveluntuottaja, ja me tehdään liiketoimintaa tässä. Niin jos työterveyshoitaja ei ymmärrä meidän liiketoimintaa, niin miten se voi ymmärtää sen asiakasyrityksen liiketoimintaa.”*

*Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen* kuvastui siten, että asiakkaat asioivat työterveydessä vapaaehtoisesti ja kokevat työterveydessä asiointin myönteisenä. Työterveydessä asiointi on vapaaehtoista, kukaan ei ole hengenhädässä ja ketään ei pakoteta vastaanotolle. Asiakkaat kokivat työterveyden ja siellä asiointin positiiviseksi, ja että työterveyteen oli mahdollista tulla.

*”Asiakkaat kokee sen jopa et se on positiivinen asia ja heillä on niinkun mahdollisuus tulla. Kyllä se välittyy tietysti kanssa siihen ilmapiiriin ja meillä siihen työn tekemiseen erilailla kuin jossain muualla terveydenhuoltoalan puolella.”*

*Digitaalisuuden korostuminen työssä* tarkoitti esimiesten mukaan sitä, että digitaalisuus korostuu organisaatiossa ja digitaalisia työkaluja halutaan hyödyntää. Sähköisiä työkaluja oli käytössä paljon ja uusia tuli koko ajan. Digitaalisuus ja digitaalinen kehitys korostuivat vahvasti koko organisaatiossa. Esimiehet kokivat hoitajilla olevan tahtotilaa hyödyntää digitaalisia työkaluja ja työkaluja kehitettiin käytön ohessa työn arjessa.

*”Mä jotenkin ajattelen nää digitaaliset työkalut niin, että kyllä meidän työterveyshoitajilla on tahtotila hyödyntää niitä. Mä jotenkin ajattelen, että kyllä meillä on sen verran ketterää porukkaa, että vaikka on pitkätkin työurat ja vaikkei olla totuttu tekemään kaikkea niillä työvälineillä, niin silti haluttaisiin tehdä.”*

*Työn mobiiliin luonteen heijastuminen työskentelyyn* tarkoitti työpaikkakulttuurin osalta sitä, että osa työstä tehdään etänä, työskennellään erilaisissa ympäristöissä ja työhuone on käytössä osan ajasta. Osa työstä tehtiin etätöyönä tai asiakkaan tiloissa. Esimiehet kuvasivat työskentelyä siten, että osa työpäivästä saatettiin työskennellä avokonttorissa, neuvotteluhuoneessa tai jossain pöydän kulmalla. Työssä oltiin siirtymässä pois omien vastaanottohuoneiden käytöstä, ja usein vastaanottohuone oli käytössä vain osan työajasta. Liikkuvan työn arveltiin olevan hankalaa omiin työhuoneisiin tottuneille työntekijöille.

*”Fyysinen toimintaympäristö on muuttunu, koska nyt ei oo enää sitä omaa huonetta, muutoin kun sillon kun sulla on asiakas siinä. Et muuten sä oot siellä yhteistilassa tai mitä sä nyt teetkään, jossain neukkarissa tai jossain pöydän kulmalla sitä työtä.”*

*Työn ohjautuminen asiakkaan vaatimusten perusteella* kuvastui työpaikkakulttuurissa siten, että asiakkailta on odotuksia yhteistyöstä, asiakasyhteistyöhön liittyy vaatimuksia ja asiakkaan tarpeet tulee selvittää. Asiakkaiden tietoisuuden työterveyshuollosta koettiin lisääntyneen, ja asiakasyritykset vaativat yhä enemmän kustannustehokkuutta, vaikuttavuutta ja työterveyden hyötyjen perustelemista. Ylipäätään asiakkaiden odotukset työterveydestä olivat kasvaneet. Asiakasyhteistyö vaati työterveyden työntekijöiltä yhteistyövalmiutta, rajanvetoa, roolien määrittelyä ja luovimista. Asiakkuuden hoito vaati ennakoitua ja nopeaa reagointia. Asiakasta tuli osata kuunnella ja lukea, ja asiakkaan signaalit ja tarpeet tuli tunnistaa.

*”Miten löytää sit yritysten kohdalta ne signaalit, et jos onkin semmosia, et oiskin tarpeita ja et osais kuunnella sitä asiakasta ja tuoda niitä ehdotuksia, niitä ratkaisuehdotuksia sinne yritykseen.”*

*Työn tekeminen asiakkaan lähtökohtiin perustuen* näkyi esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa siten, että asiakaslähtöisyys on työn perustana, asiakasyhteistyö on osa työtä, vaatimukset riippuvat asiakkaasta, toiveet riippuvat asiakkaasta, yhteistyö riippuu asiakkaasta, sopimustaso määrittää asiakasyhteistyötä ja asiakkaalla on autonomia. Asiakasyrityksen lähtötilanne ja näkökulma tuli ymmärtää, sillä työtä tehdään asiakasta varten ja työ lähtee asiakkaan tarpeesta. Työterveys on asiakkaan yhteistyökumppani ja työssä liikuttiin paljon asiakkaiden parissa ja tavattiin asiakkaita. Asiakasyrityksen koko, valistuneisuus ja odotukset vaikuttivat työterveysyhteistyön toiveisiin. Asiakkaan rahatilanne vaikutti yhteistyöhön, ja asiakkaan koettiin johtavan toimintaa enemmän kuin oman työnantajan prosessien. Jokaisen asiakasyrityksen kanssa tehdään tietyn tasoinen sopimus, jota tulee noudattaa. Asiakas päättää, toimiiko työterveyden ehdotusten mukaan, eikä asiakasta voinut määrätä tekemään asioita.

*”Välillä se edellyttää vähän sellasta luovimista. Eli ehdotetaan, mut ei voida määrätä asioita. Ja et meidän tehtävä on tiedottaa ja kertoa miten ne asiat on.”*

*Asiakkuuksien eroavaisuus* näkyi siten, että asiakasyhteistyössä on eroja asiakkaiden välillä ja hoitajien asiakkuussalkuissa on eroavaisuuksia. Asiakkuudet erosivat toisistaan ja asiakasyhteistyö vaati räätälöityä kohtaamista. Asiakasyhteistyö vaihteli eri asiakkuuksissa, ja jokainen asiakas on yksilöllinen. Hoitajien asiakkuussalkut erosivat toisistaan ja asiakkuussalkun koko riippui asiakkuuksien työllistävyydestä.

*”Toisaalta kun ne yrityspotit ja asiakkuudet on niin hirveen erilaisia, että joissainhan on tosi pitkälle vietyä se asiakasyhteistyö ja on tukea just asiakkuuspäälliköltä ja näin. Ja sit taas joissain yrityksissä se on hyvin tämmöstä hyvin pienimuotoista se yhteistyö, ja vaan semmosta lakisääteisten asioiden hoitamista.”*

*Asiakkaiden jakautuminen yrityksiin ja yksilöihin* tarkoitti esimiesten mukaan sitä, että asiakkaana on yrityksen ohella myös yksilö ja osa asiointista maksetaan itse yksityisasiakkaana. Asiakasrakenne on kaksijakoinen, ja asiakkaana oli sekä yrityksiä että yksilöitä, eli yrityksen työntekijöitä. Työnantaja ei kustantanut kaikkea asiointia työterveydessä, vaan joskus työntekijät halusivat asioida yksityisasiakkaana ja maksoivat käynnin itse.

*”Koska tässä on asiakkaana myöskin se yritys, sen henkilöasiakkaan kanssa. Et tää on semmonen kaksjakonen tää asiakasrakenne. Se tekee siitä oikeastaan sen erikoisen.”*

### 5.3 Ammattiryhmien välinen dynamiikka

***Ammattiryhmien välinen dynamiikka*** kuvastui esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa *asiakaslähtöisenä moniammatillisuutena, hoitajan merkityksenä moniammatillisen tiimin työlle, suhtautumisen merkityksenä moniammatillisuuden toteutumiselle, moniammatillisen työnjaon selventämisen tarpeellisuutena, moniammatillisuuden vaihtelevana toteutumisena, voimavarojen saamisena työyhteisöstä, toisten auttamisena työyhteisössä, työyhteisön roolien monimuotoisuutena, ammattiryhmien välisen yhteistyön parantamiseen pyrkimisenä, ammattiryhmien välisen tietämättömyyden vaikutuksena, muiden ammattiryhmien hämmennyksenä ja ammattiryhmien välisen yhteistyön epätasa-arvoisuutena.*

*Asiakaslähtöinen moniammatillisuus* esiintyi työpaikkakulttuurissa siten, että asiakaslähtöisyys on moniammatillisuuden perusta ja asiakasyrityksen lähtökohdat rajoittavat moniammatillisuutta. Moniammatillisuuden nähtiin olevan yhteistä tekemistä asiakasyrityksen eteen ja asiakkaiden vaatimukset vaikuttivat moniammatillisen tiimin roolitukseen. Asiakasyrityksen pienen koon ja kitsauden koettiin rajoittavan moniammatillisen tiimityön toteutumista.

*”Sit jos on joku pienempi yritys, joka on vähän kitsas vaikka maksamaan esimerkiksi jostain tämmösistä sisäisistä tiimipalavereista tai näin, niin kyllähän se rajoittaa sitä.”*

*Hoitajan merkitys moniammatillisen tiimin työlle* näkyi siten, että hoitaja vaikuttaa muun tiimin työllistymiseen, hoitaja vaikuttaa moniammatillisuuden toteutumiseen, hoitaja ohjaa töitä tiimin sisällä ja hoitajalla on vastuu tiimistään. Hoitajan nähtiin olevan keskeinen elementti tiimin työn rakentamisessa ja muiden tiimin jäsenten työllistymisessä. Moniammatillisuuden toteutuminen riippui hoitajasta, ja hoitajan työkokemus ja rohkeus vaikuttivat moniammatillisuuteen. Hoitaja myös syötti töitä muille tiimiläisille ja jakoi näille asiakkaan yhteydenottopyyntöjä. Tiimin jäsenten nähtiin olevan tavallaan hoitajan asiakkaita, ja hoitaja valmensi omaa tiimiään.

*”Kyllähän meillä tavallaan tiedostetaan se tosi paljon, että se on niistä työterveyshoitajista kiinni, miten muu tiimi saa töitä, ja kyllä se mun mielestä sanotetaankin niin, että kyllähän se työterveyshoitaja on se eka kontakti sinne asiakkaaseen.”*

*Suhtautumisen merkitys moniammatillisuuden toteutumiselle* kuvastui esimiesten mukaan ammatinharjoittajien kielteisenä vaikutuksena moniammatillisuuteen, väheksyvänä suhtautumisena moniammatillisuuteen ja moniammatillisuuden merkityksen tiedostamisena. Ammatinharjoittajuuden nähtiin haittaavan moniammatillisuuden toteutumista ja ammatinharjoittajien halu laskuttaa kaikesta vaikeutti tiimityötä.

*”Ja kyllähän se, kun ammattiharjoittajia on, mikä nyt on ollu työterveydessä se maailman sivu. Niin että miten tästä saa laskuttaa, et jos on semmonen palaveri mistä ei saa just siinä hetkessä laskuttaa, niin kyllä se on välillä niin takkusta saada sitten ammatinharjoittaja paikalle. Ja ammatinharjoittajat ylipäätänsä, esimerkiksi niin kuin tälläsiin moniammatillisiin koko yksikön tiimikokouksiin osallistuminen, niin sitä ei niin kuin nähdä tarpellisena. Ja sehän on yks joka taas sitä työkuultuuriakin muovaa, että tavallaan joillekin ammattiryhmille sallitaan tämmönen.”*

Moniammatillisuutta oli myös pidetty höpinänä ja se oli koettu etäiseksi, minkä lisäksi oli usein oletettu, että asiakas ei halua maksaa moniammatillisesta tiimityöstä. Moniammatillisuuden nähtiin olevan jatkuvasti agendalla, ja sitä pitäisi esimiesten mielestä kehittää. Moniammatillisuus koettiin tervetulleena asiana ja moniammatillisen tiimityön merkitys oli työssä korostunut.

*”Kaikki oli sitä mieltä, että tää moniammatillisuus on nyt sitä höpinää, että siellä lukee siellä sinisessä kirjassa, että pitäis tehdä näin ja näin, mutta ei meillä nyt tälläsiä.”*

*Moniammatillisen työnjaon selventämisen tarpeellisuus* tarkoitti esimiesten mielestä moniammatillisen työnjaon epäselvyyttä sekä moniammatillisesta työnjaosta keskustelemisen tärkeyttä. Tiimin sisällä oli eroavia näkemyksiä rooleista ja tiimin jäsenet eivät aina tienneet, mitä heiltä odotettiin tiimissä. Moniammatillisten roolien ja vastuiden jako oli epäselvä, ja tiimin jäsenten

erilaiset toimintatavat aiheuttivat tiimissä epäselvyyttä. Roolien ja vastuiden auki puhuminen tiimissä oli tärkeää.

*”Joskus voi olla niin, että jos tehdään tosi monella eri tavalla, niin sitten voi olla tiiminkin sisällä monta eri käsitystä, et mitä just multa odotetaan tai ei odoteta tän asiakkaan kanssa.”*

*Moniammatillisuuden vaihteleva toteutuminen* näkyi eroina moniammatillisuuden toteutumisessa, ison yksikön parempana edellytyksenä moniammatillisuudelle sekä moniammatillisen työnjaon toteutumisena isoissa asiakkuuksissa. Moniammatillisten tiimien koettiin toimivan hyvin eri tavoilla ja moniammatillinen yhteistyö toteutui vaihtelevasti tiimistä riippuen. Moniammatillinen yhteistyö käsitettiin eri tavoilla työterveydessä ja usein se oli hoitaja-lääkäri parityöskentelyä. Isossa yksikössä moniammatillisuuteen nähtiin olevan paremmat mahdollisuudet ja toisten ammattiryhmien edustajia tavattiin enemmän kuin pienessä yksikössä. Isossa yksikössä myös tehtiin yhteistyötä monen eri henkilön kanssa ja konsultoitin matalalla kynnyksellä. Esimiesten mukaan isoissa asiakkuuksissa moniammatilliset roolit ja vastuut oli yleensä jaettu selkeämmin.

*”Isommassa yksikössä, jossa myös tekijöitä on paljon, niin ne mahdollisuudet moniammatillisuuteen on aika paljon paremmat, kun ollaan näkyvillä ja tavataan niitä toisten ammattiryhmien edustajia koko ajan siinä arjessa. Niin sitten se konsultointi ja kaikki muu on sellasta aika kevyttä.”*

*Voimavarojen saaminen työyhteisöstä* merkitsi esimiesten mukaan sitä, että työyhteisö edistää voimavaroja, työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä ja hyvä työilmapiiri antaa voimavaroja työhön. Työyhteisö ja kollegat koettiin voimavaraksi työssä. Työyhteisö ei ollut kovin hierarkkinen ja yhteisöllisyyden tunne koettiin tärkeäksi työyhteisössä. Esimiesten mukaan oli oivallettu, että ollaan samassa veneessä. Toisten onnistumisista osattiin iloita. Työyhteisössä oli hyvä työilmapiiri, joka antoi voimavaroja ja auttoi parantamaan motivaatiota.

*”He niinkun itse kertoivat, et heidän voimavara täällä on se, et on niin hyvät kollegat ja tietoa jaetaan ja heillä on hyvä ilmapiiri ja hyvä tulla töihin.”*

*Toisten auttaminen työyhteisössä* tarkoitti työkavereiden auttamista, toisten neuvomista sekä ratkaisujen yhteistä hakemista. Työkavereita tuettiin ja työkavereista välitettiin. Työyhteisössä autettiin toinen toistaan ja pehmeät arvot välittyivät. Jos jollakin oli liikaa töitä, häntä autettiin. Samoin, jos jollakin oli liian vähän töitä, annettiin omia töitä toiselle. Työyhteisössä myös jaettiin tietoa ja kollegoilta saattoi aina kysyä neuvoa. Myös vaikeista asioista keskusteltiin työyhteisössä, kollegoiden kanssa jaettiin asioita ja sparrailtiin yhdessä. Työyhteisössä mietittiin myös ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä ja miten voitaisiin johtaa itseään.

*"Sit se että yhdessä sparraillaan. Musta se on älyttömän hyvä, et he yhdessä niinkun mieltii, et hei, mites tästä nyt eteenpäin ja näin."*

*Työyhteisön roolien monimuotoisuus* koettiin työyhteisön heterogeenisyytenä sekä roolin määrittymisenä työyhteisössä. Ihmisillä nähtiin olevan erilaisia vahvuuksia ja työntekijöillä oli erilaiset valmiudet työhön. Työvuosien määrä vaihteli työyhteisössä paljon, ja työyhteisössä oli monia eri näkökantoja asioihin. Esimiehet kuvasivat asiantuntijuuden, mielenkiinnon kohteen ja osaamisen määrittävän henkilön roolia työyhteisössä.

*"Eikä tavallaan se ammattistatus oo niin sellanen, mikä kärki edellä mennään, vaan enemmänkin se osaaminen ja mielenkiinto ja asiantuntijuus ja tämmönen."*

*Ammattiryhmien välisen yhteistyön parantamiseen pyrkiminen* esiintyi työpaikkakulttuurissa esimiesten mielestä siten, että ammattiryhmät kertovat toiselleen työstään ja ammatinharjoittajia osallistetaan. Ammattiryhmien edustajat vierailivat ajoittain toistensa kokouksissa ja kertoivat omasta työnkuvastaan. Myös perehdytykseen oli lisätty toisten ammattiryhmien työhön tutustumista. Työsuhteiset kollegat pyrkivät osallistamaan ammatinharjoittajia yhteiseen toimintaan ja kokoukset määrättiin ammatinharjoittajien kalenteriin näiden esimiesten toimesta, jotta heidät saataisiin osallistumaan.

*"Kun huomattiin tällänen ilmiö, että ei ne ammatinharjoittajat osallistunut niihin moniammatillisiin tiimikokouksiin tai muihin, niin iskettiin vaan ne niiden kalentereihin ja ilmoitettiin että ne on nyt siellä."*

*Ammattiryhmien välisen tietämättömyyden vaikutus* näkyi työpaikkakulttuurissa ammattiryhmien välisinä epäselvyyksinä, ammattiryhmien tietämättömyytenä toistensa työnkuvista, työnkuvaan kuulumattoman työn tarjoamisesta loukkaantumisena sekä toisten ammattitaidon ymmärtämisen vaikutuksena työskentelyyn. Esimiehet kuvailivat ammattiryhmillä olevan erilaisia odotuksia yhteistyöstä, ja ammattiryhmien välille nähtiin syntyvän olettamuksia, väärinkäsityksiä ja ristiriitaa. Toisten ammattiryhmien työtä ei tunnettu kunnolla ja ammattiryhmien rooleista oli epäselvyyttä. Omaan työnkuvaan kuulumattoman työn tarjoamisesta loukkaannuttiin ja se koettiin vähättelynä. Toisten ammattiryhmien osaamista tulisi hyödyntää ja tietää toisten työnkuvat. Toisten ammattitaidon ymmärtäminen vaikutti konsultointiin ja asiakassyöttöön.

*"No täällä on välillä ollu sellasta, että tekeekö noi sitä ja tekeekö noi tätä. Ja on juteltukin siitä, että varmaan olisi hyvä vieraila toisten kokouksissa ja kertoa oikeesti, että mitä meidän tehtävänkuvaan kuuluu. Ettei ruveta sitten ihan älyttömistä asioista kattomaan, että miksi noi toimii näin."*

*Muiden ammattiryhmien hämmennys työterveydestä* kuvastui esimiesten mielestä muiden ammattiryhmien hämmennyksenä koskien yritysyhteistyötä ja hoitajan työnkuvaa. Esimiesten mukaan muut ammattiryhmät kysyivät mitä asiakaskäynneillä ja asiakasyrityksessä tapahtuu ja

miksi asiakasyrityksissä käydään. Esimiesten havaintojen mukaan muut ammattiryhmät eivät ymmärtäneet yritysysteistyötä. Asiakaspalvelussa ja muiden ammattiryhmien keskuudessa ei myöskään tunnettu ja ymmärretty työterveyshoitajan työnkuvaa. Työterveyshoitajan työhön koettiin liittyvän tietynlaista mystisyyttä. Muut ammattiryhmät saattoivat kysellä mitä hoitaja touhkaa ja jopa epäilivät, että hoitaja ei tee työtä.

*”Kun meilläkin on iso asema, niin ehkä tulee sitä ristiriitaa, että sanotaanko niin että muut siellä asemalla työskentelevät ei välttämättä ymmärrä, että mitä se työterveyshoitaja taas tekee. Kun hoitajilla on sitä asiakasaikaa. Että mitä se tarkoittaa käytännössä se yritysysteistyö.”*

*Ammattiryhmien välisen yhteistyön epätasa-arvoisuus* näyttäytyi vapauksien sallimisena joillekin ammattiryhmille, eriarvoisuutena ammattiryhmien välillä, avun odottamisena hoitajalta lääkärin työhön sekä ammatinharjoittajien epäaktiivisena osallistumisena. Esimiesten kokemuksen mukaan lääkäreille sallittiin vapaamatkustajan rooli joissakin asioissa ja joillekin ammattiryhmille sallittiin poikkeava toimintatapa. Samaan aikaan joiltakin ammattiryhmiltä edellytettiin velvollisuutta ja tehtiin ammattiryhmien välille eriarvoisuutta. Osaa lääkäreistä sai palvella, ja lääkärit odottivat hoitajalta vieressä istumista ja apua sähköisten työkalujen käytössä. Esimiehet kokivat, että työterveyshoitaja palveli työterveyslääkäreitä ja lääkärit pyysivät joskus hoitajaa auttamaan omassa työosuudessaan, esimerkiksi työpaikkaselvitysraporttia kirjoittaessa.

*”Sit on tietysti aina niitä yksiä lääkäreitä, joita saa palvella ja istua vieressä, että kirjoittaa raportin sinä aikana kun pitää kirjoittaa. Ehkä tietyille nimeltä mainitsemattomille sit vähän annettiin, et hoitaja palveli.”*

#### 5.4 Työyhteisöviestinnän monikanavaisuus

**Työyhteisöviestinnän monikanavaisuus** esiintyi esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa esimiesten vastuuna tiedottamisesta, omaksuttavan tiedon hajanaisuutena, vastaanotettavan tiedon yksilöllisenä tulkintana, viestintänä epävirallisten kanavien kautta, työyhteisön sisäisen keskustelun tarpeena, kokousten painottumisena ammatillisen tiedon antoon, kokousten järjestämisenä eri kokoonpanoilla, yhteisten käytäntöjen jakamisena keskustelukokouksissa, pyrkimisenä ratkaisukeskeisen palautteen jakamiseen, palautteen painottumisena virheiden ruotimiseen ja palautteen saamisena asiakkailta.

*Esimiesten vastuu tiedottamisesta* näyttäytyi käytännössä siten, että esimiehet hallinnoivat tiedottamista, tiedottaminen vaatii esimiehiltä osaamista ja esimies on keskiössä muutoksesta tiedottamisessa. Tiedottaminen kulki esimiesten kautta, ja esimiehet suodattivat, priorisoivat,



kohdensivat ja sanoittivat tiedotettavia asioita. Esimiehet miettivät missä kohdin mikäkin tieto auttaa, mikä on oikea kanava tiedottamiselle ja miten asiat kannatti esittää työntekijöille.

*”Kyllähän esimiehen tehtävä on tosi pitkälle suodattaa tietoa ja priorisoida ja miettiä että mikä on se kanava. Että johonkin sopii sähköposti ja jotkut ehkä one-to-oneissa kahden kesken ja jotkut kokouksissa. Että kyllähän se vaatii sitä esimiestyötä, että miten asioita viedään eteenpäin oikea-aikaisesti ja kenelle kohdennetaan.”*

*Omaksuttavan tiedon hajanaisuus* ilmeni esimiesten mukaan siten, että asioista tiedotetaan monen eri kanavan kautta, omaksuttavaa tietoa tulee paljon ja tieto on hajallaan monessa eri paikassa. Asioista tiedotettiin esimies-alaiskeskusteluissa, sähköpostitse ja kokouksissa. Kokouksista suuri osa pidettiin etänä. Omaksuttavaa tietoa tuli paljon ja samanaikaisesti, ja sähköpostitiedotteita tuli kymmeniä viikossa. Lisäksi työn kannalta oleellinen tieto oli hajallaan, ja tietoa piti hakea monesta eri järjestelmästä ja paikasta.

*”Kaikki tällöinen tieto on aika hajallaan. Jos sä lähdet vaikka asiakkaalle ja analysoit vähän sen asiakkaan tilaa ja teet raportin, niin sunhan pitää hakea ihan tosi monesta paikasta ja järjestelmästä kaiken maailman tunnuslukuja ja miettiä ja pohtia.”*

*Vastaanotettavan tiedon yksilöllinen tulkinta* kuvastui hoitajien yksilöllisenä tiedon vastaanottokykyinä, tiedotettavan asian tulkitsemisena ja tiedon käsittämisenä väärin. Esimiesten mukaan osa hoitajista löysi ja sai poimittua kaiken olennaisen tiedon, ja omasi mahtavan tiedon arkistointikyvyyn. Osa hoitajista puolestaan kipuili jatkuvan tiedon vastaanottamisen kanssa. Esimiehet kertoivat, että he tiedottivat asiat työntekijöillensä oman ymmärryksensä perusteella. Esimiehet saattoivat tulkita tiedotettavat asiat eri tavalla, ja tiedottamisen riskinä olivat poikkeavat tulkinnat tiedon sisällöstä. Sähköpostitse käyty keskustelu saattoi vääristää sisältöä, mutta myös kokouksissa suullisesti käsitellyt asiat olivat voineet jäädä jollekin epäselviksi.

*”Sittenhän me kaikki tykitetään ne niin kuin omalla tavalla ne asiat että miten me ollaan ne ymmärretty. Että ehkä siinä on se riski, että olemmeko me nyt tulkinneet kaikki oikein vai annammeko samoja vai ristiriitaisia tietoja.”*

*Viestintä epävirallisten kanavien kautta* näyttäytyi viestintänä kahvihuoneessa, puskaradiokulttuurina osana viestintää ja puskaradiokulttuurin luomina väärinymmärryksiä. Kahvihuoneessa keskusteluun osallistui eri ammattiryhmien edustajia ja siellä keskusteltiin ajankohtaisista asioista. Kahvihuoneessa pidettiin yhdellä asemalla taulua, johon oli mahdollista kirjata kysymyksiä ja vastauksia. Myös onnistumisista keskusteltiin kahvihuoneessa. Esimiesten mukaan he itse osallistuivat kahvipöytäkeskusteluun hyvin vähän. Puskaradiokulttuurin koettiin lisääntyneen, ja asiat levisivät työyhteisössä puskaradion kautta. Puskaradiopuhe on tulkintaa

asioista ja saattaa vääristää tietoa. Esimiesten kokemuksen mukaan asiat värittyivät puskaradion välityksellä ja välillä väärinymmärrykset lähtivät lentoon työyhteisössä.

*”Mutta puskaradio voi myös tehdä vääristymiä, kun siinä on just se kun se on kuulopuhetta ja sit siinä on vielä se tulkinta. Ja sit mä oon niinku kuullu sen joltain yhden käden kautta ja sit mä niinku kerron sen seuraavalle, niin siihen tulee aina se mun oma värytys vielä mukaan.”*

Työyhteisön sisäisen keskustelun tarve näkyi työyhteisön riittämättömänä keskusteluna ja tarpeena lisätä keskustelufoorumeita. Keskustelua haluttiin työyhteisöön enemmän, ja omia vahvuuksia tai parhaita käytäntöjä ei ehditty kiireen keskellä jakamaan. Myös yhteisten tai työhön liittyvien hankauskohtien käsittelyyn tarvittiin lisää foorumeita.

*”Tarvitaan lisää foorumeita, joissa voidaan käsitellä auki tän työn hankauskohdat tai yhteiset hankauskohdat.”*

Kokousten painottuminen ammatilliseen tiedon antoon esiintyi osaamisen vahvistamisena kokouksissa, tiedonantamisena kokouksissa ja kuulumiskierroksen pitämättä jättämisenä. Kokouksissa oli asiantuntijapuhujia substanssiosaamisen ylläpitämiseksi, ja kokouksiin oli pyritty saamaan osaamisen jakamista. Kokouksissa oli paljon asiaa agendalla, hirveästi asiaa ja esimiehet kuvailivat kokousten olevan pitkälti pelkkää tiedonantoa. Kiireiset ja tiedotettavat asiat ajoivat kuulumiskierroksen ohi, ja kuulumiskierrosta harvoin pystyttiin pitämään.

*”Mutta tosiaan aina tulee jotain kiireisiä, tiedotettavia asioita, niin sit se ajaa siitä ohi. Harvoin pystytään pitämään ihan sellasta kuulumiskierrosta.”*

Kokousten järjestäminen eri kokoonpanoilla tarkoitti esimiesten mukaan omien kokouksien pitämistä eri asiantuntijaryhmille, tiimikokouksien pitämistä ja kokouksen järjestämistä yksikölle. Eri asiantuntijaryhmillä, kuten työterveyslääkäreillä, työterveyshoitajilla, vastaavilla työterveyshoitajilla ja työfysioterapeuteilla oli omat kokouksensa. Työterveyslääkärit pitivät lisäksi case-palavereita, eli potilastapausten hoitoa käsitteleviä kokouksia. Myös tiimipalaverit olivat osa työn arkea, ja moniammatillisilla tiimeillä oli yhteinen kokous. Yksikkokokouksiakin järjestettiin, eli noin kaksi kertaa vuodessa pidettiin kokous koko yksikön henkilöstölle.

*”Meillä on työterveyshoitajien kokoukset ja sitten on lääkäreille omat kokoukset. Ja työfysioterapeutti käy sitten isommassa yksikössä työfysysareiden kokouksissa ja osallistuu niihin heidän ammattiryhmän kokouksiin.”*

Yhteisten käytäntöjen jakaminen keskustelukokouksissa näyttäytyi keskusteluna kokouksissa, kokemusten jakamisena agendattomissa kokouksissa sekä hyvänä keskusteluna agendattomissa kokouksissa. Kokouksia oli pyritty saamaan keskustelevammiksi ja kokouksiin oli lisätty vapaata keskusteluaikaa. Agendattomissa kokouksissa jaettiin hyviä käytäntöjä ja kysyttiin miten muut ovat

toimineet eri tilanteissa. Esimiesten kokemuksen mukaan agendattomissa keskusteluissa käytiin todella hedelmällisiä keskusteluja ja keskustelun myötä työntekijöiltä tuli hyviä nostoja.

*”Ne agendattomat kokoukset on ollu todella, todella hedelmällisiä keskusteluja. Et siellä tulee tosi hyviä nostoja, semmosii et niinku hei miten te ootte toiminu tälläsessä ja tälläsessä tilanteessa.”*

*Pyrkiminen ratkaisukeskeisen palautteen jakamiseen* kuvastui ratkaisukeskeisyyden tavoitteluna palautteenannossa, myönteisen palautteen jakamisena ja palautteen antamiseen pyrkimisenä. Esimiesten mukaan palautteen antamisella tavoiteltiin hyvää lopputulemaa. Tarkoituksena oli vaikuttaa palautteen juurisyyn ja hakea ratkaisuja. Myönteinen palaute pyrittiin aina kertomaan asianomaiselle ja myönteistä palautetta jaettiin myös kokouksissa. Myös sisäistä palautetta pyrittiin antamaan. Esimiehet kertoivat pyrkivänsä antamaan rakentavaa palautetta.

*”Mut se että antaisi rakentavaa palautetta, kun se mun mielestä se rakentava on se sana, että tällä palautteella mä haluan rakentaa jotain parempaa, tästä on lopputulemana jotain hyvää.”*

*Palautteen painottuminen virheiden ruotimiseen* näkyi palautteen painottumisena negatiiviseen ja vastuuseen vaatimisena virheen jälkeen. Esimiehet kokivat palautteenantokulttuurin painottavan negatiivisia asioita, ja palautteet olivat usein reklamaatioita. Positiivista palautetta tuli harvoin tai positiivisista asioista mainittiin vain sivumennen. Osa hoitajista harmitteli, ettei saa myönteistä palautetta. Esimiesten kokemuksen mukaan oli tyypillistä, että sisäisesti etsittiin virheen tehnyttä ja syyllisiä palautteen saamisen jälkeen, ja vaadittiin virheen tehnyttä selittämään.

*”Vielä se kuitenkin on vähän sellasta, että tietyillä jakelulla sähköpostia ja vähän tulee sellanen et kuka mokas nyt ja kenen vika. Se joka mokas, niin se selittää.”*

*Palautteen saaminen asiakkailta* toteutui esimiesten kuvauksen mukaan siten, että asiakkaat antavat herkästi palautetta ja asiakaspalautetta tulee eri kanavista. Asiakkaiden koettiin reklamoivan pienestä ja antavan palautetta nopeasti. Esimiehen arvioivat asiakkaille olevan helpompaa kommentoida sähköpostitse, mutta asiakkaat kommentoivat myös päin naamaa.

*”Sehän on helppo asiakkaankin kirjoittaa sähköpostiin tämmönen kommentti, kuin sanoa päin naamaa. Vaikka usein ne sanoo myös päin naamaakin kyllä.”*

## 5.5 Esimiestyön moninainen merkitys työn arjessa

**Esimiestyön moninainen merkitys työn arjessa** näyttäytyi esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa *työsuoritusten valvomisena esimiestyössä, työn kehittämiseen vaikuttamisena esimiestyössä, työn haasteiden tunnistamisena esimiestyössä ja työntekijöiden yksilöllisenä tukemisena työn arjessa.*

*Työsuoritusten valvominen esimiestyössä* tarkoitti esimiesten mukaan prosessien tarkoituksenmukaisen noudattamisen valvomista, havaittuihin epäkohtiin puuttumista ja huolenaiheiden havainnointia. Esimies valvoi ohjeiden ja toimintamallien noudattamista. Työn joustavuudessa tarvittiin esimiesotetta, eli esimiehen tilannearviota siitä, milloin prosessin noudattamisesta oli tarkoituksenmukaista poiketa. Esimiehen puuttuivat sovitusta toimintamallista poikkeamiseen, aiheettomaan laskutukseen ja töiden tekemättä jättämiseen. Joissain asioissa esimies joutui jarruttelemaan työntekijöitä ja esimies myös oikaisi väärinkäsitettyjä asioita. Esimiehet kuvasivat olevansa huolissaan töiden tekemättä jättämisestä sekä hoitajien osaamisvajesta, joka johtui haasteesta saada rekrytoitua kokeneita työterveyshoitajia. Työntekijöiden moninaiset kuormitustekijät koettiin esimiestyössä vaikeiksi käsitellä.

*”Olen hyvin huolissani, että on tällöinen osaamisvaje. Että meillä ei saada pitkän matkan tekijöitä enää taloon, vaan kaikki on uusia, niin sitten sä alat heidän kanssaan ja silloin se ei oo se kommunikointi ja tekeminen tietenkään samalla tasolla.”*

*Työn kehittämiseen vaikuttaminen esimiestyössä* kuvastui esimiesten näkemyksenä kehittämistarpeista, esimiesten tukena asioiden kehittämisessä, esimiesten vaikutuksena työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen ja muutoksen liittyviin kysymyksiin vastaamisena. Esimiehet näkivät omassa yksikössään ja tietyillä osa-alueilla kehittämistarpeita. Esimiehen tahtotila kehittämisestä saattoi olla ristiriidassa työnantajan kanssa. Esimiesten avulla vietiin asioita eteenpäin oikea-aikaisesti ja esimiehet tukivat muutoksessa elämistä. Esimies vaikutti työntekijöiden kasvuun, kehitykseen ja eteenpäin menemiseen. Muutoksiin liittyviä kysymyksiä tuli esimiehille sekä asiakkailta että omilta työntekijöiltä.

*”Et vaikka meillä on tahtotila viedä tiettyyn suuntaan, niin jos siellä on sit se ristiriita ison kuvan kanssa, niin silloinhan se.. Ei se niinkun pääse kehittymään.”*

*Työn haasteiden tunnistaminen esimiestyössä* näkyi työn haasteista kertomisena ja realismina työhön liittyen. Esimiehet pitivät tärkeänä, että heille tullaan kertomaan työtä estävistä tekijöistä. Epäselväksi jääneitä asioita piti kysyä ja työntekijöiden tuli pyytää apua ongelmatilanteissa. Työntekijöiden oli tärkeää kertoa tekemättä jääneistä töistä tai jos ei selviydy töistään. Esimiehet kokivat, että heidän tulee olla realisteja työn sisältöön liittyen. He pyrkivät antamaan työstä

realistisen kuvan ja sanomaan rohkeasti työntekijöille, ettei työ tästä muuksi muutu. Työntekijöille ei voinut valehdella työtahdin rauhoittuvan, ja joskus työntekijää joutui herättelemään pohtimaan työpaikan vaihdosta.

*”Sitten se esimieheen luottaminen, ja tilanteessa, jos ei olekaan niitä töitä tehnyt, niin sitten kertoa siitä avoimesti, ja sitten pystytään tekemään ja korjaamaan vielä.”*

*Työntekijöiden yksilöllinen tukeminen työn arjessa* kuvastui työpaikkakulttuurissa esimiehen lähestymisenä matalalla kynnyksellä, esimiehen tukena sitä tarvitseville, esimiehen apuna työmäärän hallinnoimisessa, esimiehen tukena kuormittuneisuudessa, esimiehen tukena laskuttamisessa ja työntekijöiden yksilöllisenä kohtaamisena. Esimiehet kertoivat, että heillä oli aina ovi auki, ja esimieheltä sai tulla kysymään mielessä olevia asioita. Esimies auttoi tukemaan työn arkea, rajaamaan työroolia ja korjaamaan tilanteita. Tarvittaessa esimies tuli vierelle auttamaan työssä tai mukaan asiakaskäynnille antamaan tukea.

*”Ja sitten se esimieheen luottaminen, ja tilanteessa, jos ei olekaan niitä töitä tehnyt, niin sitten kertoa siitä avoimesti, ja sitten pystytään tekemään ja korjaamaan vielä.”*

Esimiehillä oli mahdollisuus tukea sitä tarvitsevia, ja he olivat paljon tukea tarvitsevien kanssa. Esimiehet hankkivat tarvittaessa lisäresursseja tai tukea töiden hoitamiseen, ja autoivat tekemättä jääneiden töiden kanssa. Esimiehet myös katsoivat sopivat asiakkuuspotit, eli hoidossa olevat asiakkuuskokonaisuudet hoitajille, ja säätivät asiakkuuspottien sisältöä tarvittaessa.

*”Meillä on onneksi siihen mahdollisuus, työnantaja sen niin kuin mahdollistaa esimiehille, että näin voi olla. Joo, meillä se on näin. Ihan siellä hoitajan joko asiakkuudessa tai huoneessa katotaan asioita.”*

Esimiehiltä pyydettiin apua kuormittuneisuuteen ja toimia kuormittumisen vähentämiseksi. Työyhteisössä myös pohdittiin yhdessä, miten esimies voisi tukea. Esimiehen oli tärkeää tukea työntekijöitä laskuttamisessa ja varmistaa uusien työntekijöiden laskutusosaaminen perehdytyksen aikana. Esimieheltä kysyttiin, kuinka paljon saa laskuttaa ja esimies neuvoi ammattitaidon hinnoittelussa. Työntekijöillä oli yksilöllisiä tarpeita, ja esimies ei voinut monistaa samaa toimintatapaa kaikkien työntekijöiden tukemisessa. Työntekijöiden eri tasoiset valmiudet heijastuivat esimiestyöhön, ja esimiesten oli tuettava eri valmiustason työntekijöitä.

*”Mä aattelen niinkun työterveyshoitajaa tässä koko työterveyden muutoskentässä, kun ajattelee että se asiakkaiden tietoisuus työterveydestä ja se mitä he odottaa meiltä, niin se on ihan toisissa sfääreissä kuin kaksi, kolme vuotta sitten. Ja sitten nää kaikki digitaaliset asiat ja mitä tavallaan mitä työelämässä muutenkin, niin semmonen itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, niin se korostuu kyllä. Ja siihen sitten taas kun ei ole niitä valmiuksia kaikilla läheskään, niin se taas sitten heijastuu esimiehen työhön ja johtamiseen.”*

## 5.6 Muutos osana työn arkea

**Muutos osana työn arkea** näkyi työpaikkakulttuurissa *mukautumista vaativina muutoksina työssä, jatkuvana muutoksena osana työyhteisön toimintaa, muutosten aikaansaamana pinnistelynä työyhteisössä ja vanhoista toimintatavoista luopumisen haastavuutena.*

*Mukautumista vaativat muutokset työssä* ilmenivät asiakasyrityksen muutosten heijastumisena työhön, työtä koskevien muutosten äkillisyytenä ja muutokseen mukautumisena osana työtä. Asiakasyrityksissä tapahtui muutoksia, ja näihin muutoksiin täytyi mukautua. Asiakasyrityksen tekemät muutokset vaikuttivat usein suunnitelmiin. Asiakasyritys saattoi esimerkiksi peruuttaa sovitun yhteistyön. Työterveyshuollossa työsuunnitelma elää koko ajan ja tilanteet voivat muuttua nopeasti. Myös toimintatapojen muutokset ja uudet lanseeraukset tulivat työn arkeen äkillisesti. Työ edellytti mukautumista muutoksiin ja muuttuvien tekijöiden sietokykyä. Omia suunnitelmia oli kyettävä muuttamaan tarvittaessa ja työssä piti olla varasuunnitelma.

*”Ja kun maanantaina on sovittu näin niin sit se tiistaina kääntyykin. Yritys soittaa että ei me nyt lähetäkään tähän. Että sä oot tiiäksä, sä oot ohjelmoinu koko kevään. Ja sitten yritys sanookin, että meillä muuttuu nyt tämä, että siirretään vähintään syksylle tämä tai ehkä ens vuoteen.”*

*Jatkuva muutos osana työyhteisön toimintaa* esiintyi muutoksen tiedostamisena pysyväksi olotilaksi ja muutoksen kokemisena yksilöllisesti. Muutos työssä oli jatkuvaa, ja muutoksen ymmärrettiin olevan pysyvää. Työyhteisössä ei enää mietitty, mitä tapahtuu muutoksen jälkeen. Ihmiset mielsivät ja kokivat muutoksen eri tavoilla. Ihmiset myös käyttäytyivät muutostilanteessa eri tavoilla ja prosessoivat muutosta ajan kanssa. Ihmiset olivat eri vaiheessa muutosta, ja muutokselle tuli antaa aikaa työyhteisössä.

*”Mut sitten se on aika lohdullistakin, että jos muutokselle antaa aikaa, niin sitten ihmiset itsekin prosessoivat sitä.”*

*Muutosten aikaansaama pinnistely työyhteisössä* ilmeni muutosten jalkauttamisen haasteina ja muutosten tuomana paineena työn arkeen. Esimiehille tuli usein jalkautettavaksi monia asioita yhtä aikaa ja muutokset jalkautettiin läpijuosten. Työntekijöiden toivottiin osaavan uudet asiat. Esimiehet kuvasivat, että työyhteisössä yritettiin räpistellä mukana muutoksessa ja työn arki ei ollut muutosten tahdissa. Hoitajien oli työssään kestettävä painetta muutoksiin liittyen.

*”Tai sitten samoin kuin jotkut videovastaanottoasiat. Että kyllähän meidän asiakkaat niitä kaipaisi, tai ehkä pyytääkin, mutta sitten kaiken kankeus täällä meidän sisällä vie sitä tavallaan niinkun.. Hoitajallekin tulee sellanen olo, että pitäis tehdä jo, mutta ei ole arki siinä tahdissa, missä pitäisi olla.”*

*Vanhoista toimintatavoista luopumisen haastavuus* näkyi toimintatapojen muuttamisen vaikeutena, vanhoista tavoista kiinni pitämisenä ja vanhojen toimintatapojen sitkeytenä. Nykyiseen työpaikkakulttuuriin mukautuminen oli haastavaa ja uudet prosessit oli vaikeaa ottaa osaksi arkea. Vanhoista tavoista luopumisen kanssa kipuiltiin, ja esimiesten mukaan vanhasta kulttuurista luopuminen aiheutti joskus pään seinään hakkaamista. Työyhteisössä toimittiin osin vanhan työpaikkakulttuurin mukaan ja asioita lähdettiin tekemään totutun tavan mukaisesti. Vanhoja toimintatapoja jatkettiin esimiehen selän takana ja vanhan kulttuurin edustajat pitivät kiinni tavoistaan. Esimiehet kertoivat, että vanhat toimintatavat ja toimintamallit olivat syvässä työpaikkakulttuurissa. Omaksutut toimintamallit istuivat sitkeästi, ja vanhoista tavoista irti pyristeleminen vie vuosia.

*”Ja kuinka monta vuotta joillakin ihmisillä menee, niin kuin pyristellä irti siitä kaikesta. Ja se semmonen pään seinään hakkaaminen, kun meillä on ollut täällä tällainen kulttuuri ja tätä nyt ei muuteta.”*

## 5.7 Työn ammatillinen vaativuus

**Työn ammatillinen vaativuus** kuvastui esimiesten mielestä työpaikkakulttuurissa *tunnollisuuden edellyttämisenä työssä, suunnitelmallisen ajankäytön merkityksenä työssä, työkokemuksen määrän näkymisenä työsuorituksessa, kykyä käsitellä asioita ammatillisesti, useiden keskeneräisten asioiden hallitsemisena, työntekijän asettamien vaatimuksien noudattamisena, nuorten työntekijöiden työtapojen sujuvuutena ja työuran vaiheen vaikutuksena tuen tarpeeseen.*

*Tunnollisuuden edellyttäminen työssä* tarkoitti, että työ edellyttää vastuunottoa ja työ edellyttää ahkerointia. Työssä ja työntekijällä oli kova vastuu. Asioiden selvittämisestä, omasta osallistumisesta ja omasta tekemisestä tuli ottaa vastuu. Työssä täytyi olla perustunnollinen, ja aloitetut työt piti hoitaa loppuun. Työtehtävän päättyessä oli aloitettava heti seuraava. Työlistat olivat täynnä ja koko työpäivän ajan täytyi työskennellä ahkerasti.

*”Sun pitää ottaa vastuu siitä omasta tekemisestä ja osallistumisesta, että sä etsit tietoa ja selvität. Yhtäläillä kun sitten tietysti esimiehillä ja johdollakin. Mutta kyllä se työntekijänkin vastuu on iso.”*

*Suunnitelmallisen ajankäytön merkitys työssä* näkyi ajankäytön itsenäisenä hallinnointina, suunnitelmallisuuden merkityksellisyytenä, työn aikatauluttamisen tärkeytenä ja suunnitelmallisuuden luomana hallinnan tunteena. Työssä hallinnoitiin omaa kalenteria, ja omaan työhön pystyi vaikuttamaan paljon. Jokaisella hoitajalla oli oma työlistansa, ja jokainen työtehtävä vei oman aikansa. Hoitajat sopivat itse aikataulunsa ja saivat suunnitella vuotensa melko vapaasti. Työn suunnittelu oli tärkeää, ja työtä suunniteltiin asiakkuuden pohjalta. Tiukka työtahti vaati työn

suunnittelua, työ suunniteltiin etupainotteisesti ja työn ennakointi oli äärettömän tärkeää. Ilman kunnan suunnittelua asiakaslupauksia ei voitu pitää ja asiat eivät tulleet tehdyksi. Huono suunnittelukyky vaikeutti työstä selviytymistä, ja hoitaja ei voinut istua huoneessaan toimettomana ja odottamassa mitä töitä eteen tulee. Työn aikatauluttaminen, kalenterointi ja näkyväksi tekeminen omalle listalle oli tärkeää. Työn suunnittelu ja aikatauluttaminen paransivat hallinnan tunnetta työssä.

*”Kun me ollaan just sitä asiakasyritystä varten täällä, niin ne asiat ei tuu tehtyä, ei tehdä sitä mitä luvataan, jos ei ne asiat oo kunnolla suunniteltu.”*

*Työkokemuksen määrän näkyminen työsuorituksessa* ilmeni kokemattomuuden näkymisenä työsuorituksessa, kokemuksen tuomana etuna työssä sekä uusien työntekijöiden mukautumisena työtapoihin. Esimiehet kertoivat lähes kaikkien aloittavien työntekijöiden olevan kokemattomia. Kokemattoman työntekijän kommunikointi ja osaaminen eivät olleet samalla tasolla, ja nuoruus näkyi välillä niin, että menttiin metsään. Jonkunnäköinen ikä oli eduksi työssä. Samoin työkokemus, kokemus muilta aloilta ja elämäkokemus olivat eduksi työterveyshuollossa työskenneltäessä. Toisaalta uusien työntekijöiden oli helpompaa päästä talon tavoille ja eri työnantajalta tulevilla työntekijöillä oli esimiesten mukaan puhtaampi työote. Uusilla työntekijöillä ei ollut vanhaa työtapaa mihin verrata, ja ehkä juuri siksi he pääsivät uusiin työtapoihin nopeammin kiinni.

*”Ikä on hyvä, että on jonkun näköstä ikää siinä. Että hyvin näppärästi oppii nuoret, et oppii kaikki uudet temput hirveen nopsasti, mutta miten sillä ihmisellä, jolla ei oo sitä elettyä elämää yhtään, niin mennä sinne yritysjohtoa tapaamaan, kun on aivan eri kategoriassa.”*

*Kyky käsitellä asioita ammatillisesti* näkyi siten, että työasioita ei otettu henkilökohtaisesti ja työssä osattiin käsitellä kritiikkiä. Asioita ei päästetty iholle tai otettu henkilökohtaisesti vaan asiat käsiteltiin asioina. Työssä tuli pystyä olemaan ammatillinen sekä ottamaan kritiikkiä vastaan ja kehittymään saadun kritiikin perusteella.

*”Sekin että osais ottaa kritiikkiä ja toisaalta kattoo peiliin et hei että, okei, nyt tuli tämmönen, mites jatkossa.”*

*Useiden keskeneräisten asioiden hallitseminen* esiintyi keskeneräisyyksien sietämisenä, monen samanaikaisen asian hallitsemisena ja työtehtävien jatkuvana keskeneräisyytenä. Työssä piti sietää hallittua kaaosta ja tunnetta ettei ikinä ole valmista. Valmiiksi saamiseen tottumisesta on pakko oppia pois. Keskeneräisyyden tunteen sietäminen oli tärkeää ja keskeneräisyyden sietokykyä korostettiin työhaastatteluissa. Työssä oli monta rautaa tulossa koko ajan, ja montaa keskeneräistä asiaa pidettiin hallinnassa samaan aikaan. Asiat tulivat harvoin kerralla valmiiksi, ja joskus niitä veivattiin vuosikaupalla. Asiat jäivät roikkumaan omasta työpanoksesta riippumatta, ja töitä ei saanut valmiiksi työpäivän päätteeksi. Keskeneräisyyden määrä työssä oli kasvanut.



*"Kun sulla on se 150 rautaa tulella koko ajan, ja ne langat tossa käsissä ja sen sietäminen. Niin sehän on mun mielestä sinä aikana kun on itekin ollu työterveydessä niin vaan kasvanu."*

*Työntajan asettamien vaatimuksien noudattaminen* näkyi työn laatuvaatimusten noudattamisena ja työnantajan linjausten noudattamisena. Asiat tuli tehdä laadukkaasti, ja työssä oli laadullisia kriteereitä. Prosessien noudattaminen oli tärkeää, ja talon prosessien noudattamista myös vaadittiin. Jokainen ei voinut tehdä mitä haluaa, vaan toiminnan tuli olla samansuuntaista joka paikassa. Organisaatiossa pyrittiin toimimaan sovitun formaatin mukaan, ja toiminnan nähtiin välillä olevan orjallista.

*"Täähän tavallaan vaikuttaa sinne työkuultuuriinkin, tällänen hirveän strukturoitunut ajattelutapa. Tai siis tavallaan pitää ollakin tiettyssä mielessä, kun ollaan niin iso talo. Et ei voida olla tai kaikki tehdä mitä halutaan."*

Nuorten työntekijöiden työtapojen sujuvuus tarkoitti esimiesten mukaan nuorten työntekijöiden mukautumista uusiin asioihin, nuorten työntekijöiden erilaista asennetta sekä nuorten työntekijöiden sujuvampaa laskuttamista. Nuoret työntekijät olivat mukana muutoksessa, oppivat näppärästi uudet temput ja pääsivät uusiin toimintatapoihin nopeammin kiinni. Nuoret myös katsoivat asioita eri näkökulmasta, eivätkä pitäneet niitä asioita ahdistavina kuin kokeneemmat. Nuoret eivät kokeneet työstään laskuttamista riistona, eikä nuorilla ollut vaikeutta laskuttaa omasta ammattitaidostaan. Nuoret työntekijät eivät kyselleet neuvoja laskuttamisessa, ja olivat herkempiä laskuttamaan. Iäkkäämmät hoitajat epäröivät nuoria enemmän laskuttamisessa.

*"Ne on ne 60 plus hoitajat, jotka sanoo, että en minä tiää voiko siitä nyt laskua laittaa. Ei nää nuoremmat kauheesti kyllä siitä kysele, joille se on selvää, että kun tehdään työ, niin siitä kirjoitetaan lasku."*

*Työuran vaiheen vaikutus tuen tarpeeseen* ilmeni ikääntyneiden tuen tarpeena, integraation kautta tulleiden tuen tarpeena sekä tuen tarpeena työsuhteen alussa. Ikääntyneet tarvitsivat arjessa esimiehen tukea, ja toimintatapojen muuttaminen oli ikääntyneille haastavaa. Integraation kautta tulleita hoitajia esimies joutui auttamaan ja ohjaamaan perusasioissa. Myös työsuhteen alussa tarvittiin tukea esimieheltä ja tutorilta, eli perehdytysvaiheessa tukena olevalta kollegalta.

*"Meillä ei enää ihan hirveesti toi integraatio näy, mut et ehkä sen verran, et ne jotka on tullu integraation myötä, niin ne on edelleen niitä joita eniten joutuu tavallaan siis ihan semmosissa perusasioissa auttamaan ja ohjaamaan. Siis semmosissa, mitä kesällä alottanut trainee ei todellakaan enää kysele."*

## 5.8 Työn kuormittavuus

**Työn kuormittavuus** näkyi työpaikkakulttuurissa *työstä suoriutumisen kuormittavuutena, työssä koettujen epäkohtien kuormittavuutena, työlle asetettujen kriteerien aiheuttamana ristiriitana, työn liiketoiminnallisten vaatimusten haastavuutena hoitajille, digitaalisten työkalujen puutteellisena tukena, työpäivien ajankäytön tiukentumisena ja työyhteisössä esiintyvän muutosvastarinnan kuormittavuutena.*

*Työstä suoriutumisen kuormittavuus* ilmeni työn kovana vaatimustasona, kiireisenä työtahtina, hallitsemattomuuden tunteena ja perusprosessien epäselyytenä. Työ itsessään oli kovaa, ja työn tavoitteet olivat aiempaa kovemmat. Arki oli kiireistä ja työssä ei ollut ylimääräistä loppoaikaa. Asioita oli vaikeaa tehdä nopeasti, mutta työ oli nopeatempoista ja työssä vaadittiin aikataulussa pysymistä. Asiat eivät aina menneet tai niitä ei pystynyt tekemään niin kuin itse haluaisi, ja kaikkiin asioihin työssä ei ollut mahdollista vaikuttaa itse. Perusasioiden varmisteluun käytettiin paljon aikaa ja energiaa, sisäiset prosessit eivät olleet selkeitä.

*”Meillä on kans tosi paljon tätä, että mistä voi mitä lukuja ottaa ja voiko näihin luottaa ja onko nää nyt totta. Et tuntuu, että ihan hirveesti aikaa ja energiaa käytetään tollasiin asioihin, joiden pitäis olla ihan perusasioita ja työtä tukevia juttuja.”*

*Työssä koettujen epäkohtien kuormittavuus* näyttäytyi työhön liittyvien asioiden murehtimisena, riittämättömyyden kokemisena, ammattitaidon arvostuksen puutteen kokemisena, yksilöllisistä syistä johtuvana kuormittumisena ja asiakasyhteistyön näkemyserojen luomana ristiriitana. Esimiesten kokemuksen mukaan työntekijät murehtivat työasioita lounastauolla ja menettivät joskus yönensä työasioista murehtimisen ja väärinymmärrysten vuoksi. Työssä koettiin riittämättömyyden tunnetta, ja työhön liittyvät odotukset tuntuivat joskus kohtuuttomilta. Työssä koettiin arvostuksen puutetta ja etenkin hoitajille työn arvostus ei välittynyt. Työterveyshoitajan ammattitaidon arvostuksen puutetta koettiin myös työnantajan suunnalta, ja koettu arvostuksen puute välittyi työn tekemiseen.

*”Tai se tulikin meillä noissa henkilöstökyselyn tuloksissa, kun niitä käytiin, niin semmonen ammattitaidon arvostuksen puute siis ehkä niin kun työnantajalta. Ettei arvosteta sitä työterveyshoitajan ammattitaitoa. Et se näkyy ja heijastuu sitten siitä tekemisestä.”*

Pienikin huoli saattoi aiheuttaa hengästymistä työn arkeen, ja työssä kuormittumiseen vaikutti moni asia. Työntekijöillä oli yksilöllisiä kuormittumisen tunteita, ja jokaisella oli erilaisia kuormitustekijöitä taustalla. Näkemyserot asiakkaan kanssa aiheuttivat ristiriitaa, ja vaikeus sopia asioista asiakkaan

kanssa loi turhautumista. Asiakkaan vaatimusten koettiin olevan osin ristiriidassa työnantajan vaatimusten kanssa. Asiakkaat toiveet loivat ristipainetta työnantajan prosessien noudattamiseen.

*”Et mun pitää nyt tehdä tää prosessi näin, just tällä tavalla, ja tietää, et asiakkaat toivoisikin jotain ihan muuta. Niin sitten hän on siinä ristipaineessa, että kun häneltä vaaditaan, et ei, sun pitää nyt tehdä tää tässä aikataulussa ja näin, koska näin se menee meidän prosessissa.”*

*Työlle asetettujen kriteerien aiheuttama ristiriita* ilmentyi tulostavoitteen aiheuttamana ristiriitana ja työn laadullisten kriteerien aiheuttamana ristiriitana. Hoitajan työlle asetettu tulostavoite koettiin vaikeaksi saavuttaa ja ristiriitaiseksi työn kanssa. Myös laadullisten kriteerien sovittaminen työhön koettiin vaikeaksi. Tiedyt työtehtävät suoritettiin esimiesten näkemyksen mukaan vain laadullisten kriteerien täyttämiseksi. Työtehtävien tekeminen vain kriteerien täyttämiseksi nähtiin esimiesten joukossa vääriin lähtökohtiin perustuvana.

*”Et sekin just, että kenen vuoksi teen? Että teenkö laadullisen kriteerin vuoksi vai oikeesti sitten sen asiakkaan vuoksi sen asian ja sen asiakkaan lähtökohdista.”*

*Työn liiketoiminnallisten vaatimusten haastavuus hoitajille* näkyi hoitajien liiketoiminnallisen osaamisen puutteena, haastavana vuorovaikutuksena yritysjohdon kanssa, liiketoiminnallisen osaamisen puutteen näkymisenä työskentelyssä, yritysyhteistyön haastavuutena hoitajille ja työn liiketoiminnallisuuden tulemisena yllätyksenä. Hoitajaksi valmistuneilla ei ollut koulutusta yritysmaailmaan tai bisnes-ajatteluun. Yritysmaailma ei ole ollut hoitajaksi opiskelleen kiinnostuksen kohteena. Yritysjohdon kanssa keskusteleminen koettiin haasteelliseksi, eikä johdon kanssa keskustelemiseen ollut saatu koulutusta. Yritysjohdon tapaaminen oli esimiesten näkemyksen mukaan erityisen haastavaa, ellei takana ollut elettyä elämää yhtään. Liiketoiminnan ymmärtämättömyys näkyi asiakastyössä. Kaupallisen ajattelukyvyn puute ilmeni hoitajilla turhautumisena. Yritysmaailmaan hyppääminen oli hoitajille haastavaa, ja yritysyhteistyön osaamisen puute nähtiin hoitajan työssä ongelmana. Yritysmaailman ja bisneksen mukana olo työssä tuli monelle hoitajalle yllätyksenä.

*”Se tulee monelle yllätyksenä, miten tässä työterveyshoitajan työssä se on sitten mukana tässä työssä se bisnes-maailma ja yritysmaailma, sen ymmärtäminen. Eikä sitä tosiaan missään koulussa opeteta.”*

*Digitaalisten työkalujen puutteellinen tuki* ilmeni teknisesti kehittyneempinä asiakkaina, digitaalisten työkalujen puutteiden kuormittavuutena, digitaalisten työkalujen käytön esteinä, tietoteknisten ongelmien vaikutuksena työhön, aikaa vievänä uusien digitaalisten työkalujen opetteluna, digitaalisten työkalujen käyttöönoton esteinä ja sähköisten raportointityökalujen käyttöön liittyvänä epävarmuutena. Osan asiakasyrityksestä koettiin olevan tietoteknisesti vertailtuna pidemmällä, ja hoitajat eivät kehdanneet ottaa vanhan mallista työpuhelintaan mukaan asiakaskäynneille.

Työntekijöiden luottamus sähköisiin työkaluihin oli marginaalinen, ja kunnollisten digitaalisten työkalujen puute kuormitti työssä. Työn arjessa oltiin jäljessä organisaation digitaalisesta kehityksestä, ja sähköiset työkalut eivät tukeneet työn tekemistä. Digitaaliset työvälineet eivät antaneet sitä, mitä niiltä kaivattiin, eivät säästäneet työaika, eivät palvelleet toimintatapoja ja olivat kankeita. Työssä koettiin painetta uusien digitaalisten työkalujen käyttöön otosta.

*”Mä koen sen jotenkin niin, että osa meidän työn kuormittavuudesta tulee just siitä, että meillä ei oo kunnollisia digitaalisia palveluita.”*

*Digitaalisten työkalujen käyttöä estävinä tekijöinä* nähtiin työkalujen kankeus, sisäisten ohjeiden puute sekä puutteelliset sisäiset prosessit. Digitaalisten työkalujen käyttöönoton esteinä nähtiin puolestaan arjen kankeus ja se, että työkalut tulivat käyttöön keskeneräisinä. Uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotossa koettiin ylipäättään olevan paljon hankaluuksia, ja uusien digitaalisten työkalujen opetteluun ja harjoitteluun kului paljon aikaa. Tietotekniset ongelmat tulivat usein selviteltäväksi hoitajalle, ja niitä pompoteltiin talon sisällä taholta toiselle. Puutteellinen tietotekninen osaaminen vaikutti myös asiakaspalveluun. Sähköisten raportointityökalujen luotettavuutta epäiltiin, käytössä oli epäselvyyksiä ja raportteja ei haluttu esittää asiakkaalle ennen niiden oikeellisuuden varmennusta.

*”Siinä on varmaan just se, että kun kaikki uudet työkalut tulee vielä vähän keskeneräisinä, ja sitten niitä kehitetään siinä samanaikaisesti kun niitä käytetään. Ja on paljon just hankaluuksia ja näin.”*

*Työpäivien ajankäytön tiukentuminen* näkyi vähäisenä joustona työpäivässä ja ajankäytön tiukentumisena. Työpäivän aikataulusta puuttui joustavuus. Omaan työpäivään ei voinut enää aamusta paljon vaikuttaa, ja äkillisille asioille oli vain vähäisesti liikkumavaraa. Aikatauluja ei voinut muuttaa viime hetkellä, ja loppoaikaa ei enää ollut työpäivien aikana. Hoitajan työn joustavuuden nähtiin kadonneen. Ajankäytön tiukentuminen oli aiheuttanut ristiriitaa, työterveyshoitajat olivat aiemmin tottuneet vapaampaan ajankäyttöön. Ennen hoitajat ehtivät käyttää aikaa lomakkeiden kopiointiin ja vastaanotossa tuuraamiseen, ja työaika saattoi helposti irrottaa muuhun. Nykyään hoitajat eivät enää ehtineet käyttää aikaa ilmaiseen avunantoon ja niin sanottuun yhteiseen hyvään.

*”Mutta jotain tämmöstä, et mä voin nyt hei siivota tän meidän esitekaapin, kun mulla ei oo just nyt asiakasta listalla. Nythän se tarvii, jos ei oo sitä asiakasta listalla, niin saada joku asiakasyrityksen homma siihen, et ei voi tuntia istuu huoneessa ja siivoo kaappeja. Et tietyllä tavalla sellanen joustavuus tai sellanen ilmanen avunanto on ehkä kadonnu.”*

*Työyhteisössä esiintyvän muutosvastarinnan kuormittavuus* kuvastui muutosvastarinnan esiintymisenä työyhteisössä ja muutosvastarinnan kuormittavuutena. Osa työyhteisöstä harasi

vastaan kaikissa muutoksissa. Vanhoja toimintatapoja ei haluttu muuttaa, ja uskottiin vanhojen toimintatapojen olevan parempia. Saatettiin sopia porukalla, ettei lähdetä mukaan muutoksiin. Asioiden tekemistä uudella tavalla vastustettiin, ja vastuuta uuden opettelusta välteltiin. Vastahankaiset työntekijät saivat toisetkin lannistumaan. Uusien asioiden viivästynyt opettelu kuormitti työyhteisöä. Esimiehet olivat myös havainneet, että uusia työntekijöitä rasitti toisten työntekijöiden menneissä roikkuminen.

*”Tässähän tullaankin just siihen kulttuuriin, että kuinka syvässä se on. Et siinä se esimiehen kanssa on käyty se asia ja ok, mutta sitten kun esimies ei oo.. Niin sanotusti kun kissa ei oo paikalla, niin hiiret hyppii pöydällä, elikkä siellä tulee sillä porukalla, et hei, et ei kai me nyt tähän lähetä mukaan, näin karrikoidusti sanottuna.”*

## 6. POHDINTA

### 6.1. Tutkimuksen eettisyys

Eettinen näkökulma huomioitiin tutkimuksessa jo suunnitteluvaiheesta lähtien. Tutkimuksen toteuttamiselle haettiin asianmukaisesti lupa kohdeorganisaation johdolta organisaation toimintaohjeita noudattaen. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin tutkimussuunnitelma. Tutkimukseen osallistuminen oli osallistujille täysin vapaaehtoista, ja osallistumisen saattoi halutessaan perua tai keskeyttää missä vaiheessa tahansa ilman että siitä koitui osallistujalle mitään haittaa.

Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeen sisältö käytiin ennen haastattelun aloittamista läpi osallistujien kanssa. Kirjallinen suostumus allekirjoitettiin kahtena kappaleena, joista toinen jäi osallistujalle itselleen ja toinen tutkijalle. Haastattelut suoritettiin osallistujien toivomassa paikassa, neuvotteluhuoneessa kohdeorganisaation asiakastiloissa. Haastattelutilanne oli rauhallinen, eikä keskeytyksiä tullut.

Muutama osallistujista halusi osallistua haastatteluun etäyhteydellä omasta työhuoneestaan. Ilman etäyhteydellä osallistujia tutkija ei olisi saanut kerättyä näin rikasta aineistoa. Tutkija ei kokenut etäyhteydellä osallistumisen aiheuttavan eettistä ristiriitaa, sillä etäyhteydellä osallistuvat informoitiin täysin samalla tavalla, kuin haastattelutilanteessa paikallaolijat. Yhteydet toimivat hyvin, ja etäyhteydellä osallistuvat osallistuivat keskusteluun yhtä aktiivisesti, kuin tutkijan kanssa samassa tilassa olevat osallistujat. Osallistujat olivat työssään tottuneet käyttämään etäyhteyttä kokousten ja neuvottelujen yhteydessä, ja kokivat tilanteen luontevaksi. Tutkijan arvion perusteella

etäyhteydellä osallistuminen ei vaikuttanut heikentävästi osallistujien aktiivisuuteen ja haastattelun etenemiseen.

Etäyhteydellä osallistuville suostumuslomake toimitettiin etukäteen sähköpostitse tutkijan valmiiksi allekirjoittamana. Etäyhteydellä osallistuvat tulostivat ja allekirjoittivat lomakkeen, ja palauttivat skannattuna takaisin tutkijalle sähköpostitse. Kaikille osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta kirjallisen tutkimustiedotteen muodossa, sekä uudelleen suullisesti tutkijan toimesta ennen haastattelun aloittamista. Osallistujille kerrottiin myös mahdollisuudesta perua osallistumisensa siihen asti, kunnes aineisto on alustavasti analysoitu. Osallistujat saivat tutkijan yhteystiedot, ja heille kerrottiin, että tutkijaan voi ottaa yhteyttä tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä.

Osallistujien ja kohdeorganisaation anonymiteetti suojattiin tutkimuksen toteutuksessa. Tutkija keräsi osallistujista taustatietoja hyvin yleisellä tasolla, jotta taustatiedoista ei voisi tunnistaa osallistujan henkilöllisyyttä. Taustatietojen tarkoituksena oli kuvailla osallistujajoukkoa tuloksia raportoitaessa, jotta tutkimuksen lukijan olisi helpompaa hahmottaa tutkimuksen konteksti. Haastattelut ja niihin osallistuneet henkilöt numeroitiin litterointivaiheessa, mutta tieto numeroitujen osallistujien henkilöllisyydestä oli vain tutkijalla. Tutkija ei missään vaiheessa käyttänyt osallistujien nimiä litteroidessaan aineistoa, vaan käytti näistä ainoastaan numerotunnisteita. Tutkimusaineiston analysointi tehtiin ilman tunnistetietoja. Tutkija piti kirjaa ainoastaan siitä, mistä ryhmähaastattelusta alkuperäisilmaus on peräisin, jotta sen konteksti oli tarvittaessa mahdollista tarkistaa pelkistyksiä tehtäessä. Tällä pyrittiin myös varmistamaan osallistujien anonymiteetti.

Tutkimusaineiston käsittelyssä huomioitiin kaikissa vaiheissa eettisyys ja salassapitovelvollisuus. Tutkija kertoi osallistujille haastattelun alussa, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, ja pyysi luvan nauhoittamiselle. Tutkija itse oli ainoa henkilö, joka osallistui haastattelunauhoitusten litterointiin ja aineiston analysointiin. Mitään tutkimusaineistoa ei tutkimuksen aikana luovutettu muille henkilöille, ja tiedot säilytettiin tutkijan salasanalla turvatulla tietokoneella. Tutkimuksen jälkeen haastattelujen nauhoitukset ja kirjallinen tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta.

Tutkimusaihe, työpaikkakulttuuri työterveyshuollossa esimiesten kuvaamana, on perusteltu työterveyshuollon toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Aihetta ei ole juurikaan tutkittu Suomessa, mikä myös puoltaa aiheen valintaa. Aihe ei ollut erityisen sensitiivinen, eikä aiheen käsittely siten aiheuttanut osallistujille henkistä rasitetta. Toisaalta vaatii uskallusta puhua avoimesti oman työpaikan kulttuurista kollegoiden edessä, ja haastatteluissa tuotiin rohkeasti esiin myös kohdeorganisaation työpaikkakulttuurin epäkohtia ja kehittämistarpeita. Koska osallistujat kertoivat avoimesti näkemyksiään omasta työnantajastaan, alaisistaan ja työantajaorganisaatiostaan, oli erityisen tärkeää huolehtia osallistujien anonymiteetistä.

Koska tutkimuksen aihetta, työpaikkakulttuuria työterveyshuollossa, oli tutkittu melko vähän Suomessa tai muualla maailmalla, tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa paljon aiempaa tietoa (Bengtsson 2015). Aineiston analysointimenetelmäksi valittiin induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällön analyysin avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: millainen on työpaikkakulttuuri työterveyshuollossa esimiesten kuvaamana?

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus kulkevat vahvasti käsi kädessä. Se, että tutkija litteroi itse haastatteluaineistot, vahvisti tutkijan ymmärrystä tutkimusaineistosta (Elo ym. 2014). Tämä vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen ja sitä kautta myös eettisyyteen myönteisesti. Tutkija käytti analysointivaiheeseen runsaasti aikaa, ja raportoi tulokset mahdollisimman todenmukaisesti, mitään vääristelemättä tai lisäämättä. Osallistujien näkemys tutkittavasta ilmiöstä tuotiin tutkijan toimesta tuloksiin rehellisesti ja juuri niin kuin osallistujat olivat asian ilmaisseet. Valmis tutkimusraportti luvattiin toimittaa kohdeorganisaation puolesta tutkimusluvan antaneelle johtajalle paperisena versiona hänen niin halutessaan. Tutkija noudatti kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa hyvää tieteellistä käytäntöä eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja yleistä tarkkuutta (TENK 2012).

## 6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen edistävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta tutkijan on tärkeää kuvata tutkimusprosessi avoimesti ja läpinäkyvästi tutkimusraportissaan (Elo ym. 2014). Prosessin vaiheet on kuvattu raportissa tarkasti ja totuudenmukaisesti, jotta lukijalle syntyy ymmärrys siitä mitä on tehty, miten on tehty ja miksi on tehty (Noble & Smith 2015).

Aihetta oli tutkittu melko vähän, mikä vaikutti tutkimustavan valintaan. Tutkija päätyi kvalitatiiviseen lähestymistapaan, ja aineisto päätettiin kerätä avoimella haastattelulla ryhmähaastattelutilanteissa, sillä kohteena olevasta ilmiöstä oli vain vähän aiempaa tutkittua tietoa. Tutkija eteni haastatteluissa osallistujien kertoman perusteella, eikä rajannut keskustelua etukäteen strukturoidulla kysymyspatteristolla. Valitsemalla haastattelumenetelmäksi avoin haastattelu pyrittiin varmistamaan, ettei aiemmin vähän tutkittua ilmiötä lähestytä ennalta käsin rajatusta näkökulmasta, vaan puhtaasti osallistujien kokemusten ja havaintojen pohjalta (Hydén 2014).

Osa haastateltavista osallistui ryhmähaastatteluihin etäyhteydellä. Etähaastattelu tutkimusmetodina säästää usein aikaa ja vaivaa, mutta sen valinnassa tulee huomioida tutkimuksen aihepiiri sekä osallistujien tekniset valmiudet käyttää etäyhteyttä. Etähaastattelussa

osallistuja saa pysytellä tutussa ja turvallisessa ympäristössä, ja hänen on siten mahdollisesti helpompaa ilmaista mielipiteitään haastattelutilanteessa. Toisaalta sanattomat viestit, kuten nyökkäys tai hymy, eivät välity tutkijalle. (Bolderston 2012.) Tutkijan ei ollut mahdollista havaita etäyhteydellä osallistuvien ilmeitä ja eleitä haastattelutilanteen aikana, mutta vuorovaikutus etäyhteydellä osallistuvien ja paikalla olevien välillä toimi luontevasti. Organisaation vastaavat työterveyshoitajat olivat tottuneita käyttämään etäyhteyttä kokouksissa ja neuvotteluissa.

Haastattelutilanteiden aikana ei ollut teknisiä ongelmia, jotka olisivat vaikuttaneet yhteyden tai äänentoiston laatuun. Etäyhteydellä osallistuneiden äänet kuuluivat nauhoilta yhtä selkeästi kuin paikalla olevien. Tutkijan arvion mukaan etäyhteyden hyödyntäminen ei heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta, ja sen avulla saatiin rekrytoitua isompi lukumäärä osallistujia ja kerättyä erittäin rikas aineisto. Tietokoneen kautta tehtyjen etähaastattelujen määrä laadullisessa tutkimuksessa on lisääntynyt viime vuosina, sillä sen on havaittu olevan kustannustehokas keino saavuttaa myös etäällä olevat osallistujat (Bolderston 2012).

Analysointivaiheessa noudatettiin erityistä tarkkuutta, jotta tutkija ei tulkinnut osallistujien ilmauksia liikaa, vaan alkuperäinen tieto säilyi mahdollisimman samassa muodossa. Analysointivaiheen huolellinen suorittaminen on suoraan yhteydessä tutkimuksen luotettavuuteen ja tulosten oikeellisuuteen (Elo ym. 2014). Tutkija litteroi aineiston itse, jolloin aineiston perehtyminen alkoi jo litteroinnin yhteydessä. Tämä syvensi tutkijan ymmärrystä ja kokonaiskuvaa aineistosta. Tutkijan syvälinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön ja aineistoon parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta parantaa myös se, että tutkija on kuvannut analyysin eri vaiheet avoimesti tutkimusraportilla. Näin lukija voi hahmottaa, miten analyysi on edennyt, ja ymmärtää tutkijan tekemiä valintoja analyysivaiheen aikana. (Elo ym. 2014). Tutkija käytti aineiston analysointivaiheeseen runsaasti aikaa ja vältti kiirehtimistä parhaan mahdollisen laadun varmistamiseksi. Luokat ja niiden nimet muovautuivat vähitellen tutkijan perehtyessä aineistoon yhä syvämmäin. Välillä tutkija palasi lukemaan litteroituja haastatteluita, ja varmisti siten ymmärtäneensä alkuperäisilmaisun sisällön ja kontekstin oikein analyysiä tehdessään.

Tutkijan oli tärkeää pohtia omia lähtökohtiaan ja ennakkotietojaan tutkittavasta ilmiöstä, sillä tutkijan omat kokemukset ja asenteet eivät saaneet vaikuttaa haastatteluaineiston analysointiin ja tuloksiin vääristävästi (Noble & Smith 2015). Tutkijan itsereflektoinnin merkitys korostuu tehtäessä kvalitatiivista tutkimusta, ja tutkijan tulee huomioida omat esitietonsa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä koko tutkimusprosessin ajan, jotta hän voi minimoida oman vaikutuksensa tuloksiin (Bengtsson 2015). Tutkijalla itsellään on pitkä työkokemus työterveyshuollosta ja oma henkilökohtainen käsitys työpaikkakulttuurista työterveyshuollon toimintaympäristössä. Haastatellessaan tutkija pyrki kiinnittämään erityistä huomiota siihen, ettei johdattele keskustelua ja



siten vääristä tuloksia. Tutkija pyrki etenemään haastatteluissa puhtaasti osallistujien kertoman perusteella. Refleksiivisyys on ollut vahvasti läsnä koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkijan toimintaa haastattelutilanteessa arvioitiin ensimmäisen haastatteluaineiston litteroinnin yhteydessä yhteistyössä ohjaajien kanssa. Haastattelumenetelmää oli tarpeen korjata ensimmäisen haastattelun jälkeen, sillä tutkija oli haastattelutilanteessa huomaamattaan johdatellut keskustelua. Ensimmäisen haastattelun aineisto pystyttiin kuitenkin hyödyntämään tutkimustuloksissa. Tutkijan toimintaa haastattelutilanteessa arvioitiin ohjaajien toimesta uudelleen seuraavan haastattelun jälkeen, ja edistystä oli tapahtunut siinä, miten tutkija pyrki välttämään keskustelun johdattelemista. Viimeinen haastattelu onnistui tutkijan oman arvion mukaan parhaiten tässä suhteessa, ja haastattelussa edettiin vain osallistujien kertoman perusteella.

Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään liittyy aina jossain määrin tutkijan tekemää tulkintaa (Bengtsson 2015). Tutkija pyrki raportoimaan tulokset mahdollisimman systemaattisesti, loogisesti ja rehellisesti tutkimuksen luotettavuutta vahvistaakseen (Elo ym. 2014). Vaikka tuloksissa on tutkijan tulkintaa laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan, alkuperäiset ilmaukset ja osallistujien näkemys on säilytetty tuloksissa mahdollisimman tarkasti ja tutkittavan ilmiön kannalta oleellista tietoa menettämättä. Aineiston keruumetodi, konteksti, osallistujien taustamuuttujat ja tulokset on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä (Elo ym. 2014).

### 6.3 Tulosten tarkastelu

Esimiesten näkemyksen mukaan työterveyshuollossa työpaikkakulttuuri ja organisaation vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. Toimintakäytännöt muovaavat kulttuuria, ja toisaalta kulttuuri muovaa organisaation dynamiikkaa. Työpaikkakulttuurin vaikutuksen nähtiin olevan niin merkittävä, että se voi estää tai edistää organisaation strategian toteutumista. Huomionarvoista oli, että esimiehet uskoivat henkilöstön ja organisaation ylemmän johdon näkevän työpaikkakulttuurin eri tavoin. Strategian ja toimintatapojen toteutumisen kannalta johdon edustajien olisi äärimmäisen arvokasta olla tietoisia henkilöstön ajatusmaailmasta, sillä käsitys työpaikkakulttuurista vaikuttaa työntekijöiden jokapäiväisiin valintoihin työn arjessa (Viinikainen 2015). Jos johdon linjaamat strategiset tavoitteet ja työtä koskevat muutokset koetaan työntekijöiden mielissä vieraksi, niiden implementointi työntekijöiden työtappoihin on hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta (Maryann 2019).

Esimiehet kertoivat, että työterveyshuollossa työtä sääteleviä lähtökohtia ovat lainsäädännön tuomat raamit sekä asiakaslähtöinen työskentely. Vaikka lait ja asetukset ohjaavat ja määrittävät työtä vahvasti, näiden raamien sisällä on mahdollisuuksia toteuttaa työterveyshuoltoa melko

vapaasti ja soveltaen. Työterveyshuolto on alana kehittynyt valtavasti viimeisen 10 vuoden aikana (Lappalainen ym. 2015). Suomalaisen työelämän murros, digitalisaatio sekä asiakasyritysten kehittyminen vaativat myös tulevaisuudessa työterveyshuolloilta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista työelämän tarpeisiin vastaamiseksi (Meristö & Laitinen 2018).

Esimiehet korostivat puheessaan asiakaskentän monimuotoisuutta ja asiakkaan lähtökohtien perustavanlaatuista vaikutusta työn sisältöön. Esimiesten mukaan tämän päivän työterveysasiakkaat ovat huomattavasti vaativampia ja tietoisempia työterveyden palveluiden osalta, kuin vielä 10 vuotta sitten. Asiakasyritysten johto edellyttää työterveyden toiminnalta kustannustehokkuutta, tuloksia ja vaikuttavuutta, ja työterveysyhteistyölle onkin viime vuosina luotu yhä enemmän mittareita toimenpiteiden vaikuttavuuden seuraamiseksi (Meristö & Laitinen 2018).

Esimiesten näkemyksen mukaan työnantajan ja asiakasyrityksen odotukset saattavat joskus olla ristiriidassa keskenään. Asiakasyritysten koettiin odottavan räätälöityjä palveluita, joihin oman organisaation prosessien ei nähty aina taipuvan. Vaikka työnantajan prosessien mukaisen toiminnan valvominen on esimiesten vastuulla, nähtiin silti tietyissä tilanteissa olevan esimiehen vastuulla käyttää maalaisjärkeä ja joustavuutta, jotta palvelu saadaan toteutettua asiakkaan toivomalla tavalla. Esimiesten mukaan asiakkaan vaatimukset ohjaavat välillä toimintaa enemmän, kuin työnantajan prosessit. Tämä on ymmärrettävää, sillä työterveydessä työtä tehdään asiakasrajapinnassa, ja asiakaslähtöisyys on äärettömän tärkeää (Uitti 2014). On hyvin mielenkiintoista, että työnantajan ja asiakaskunnan suunnalta tuleva ristipaine näkyy työn arjessa toimintatapojen soveltamisena ja luovien ratkaisujen hakemisena.

Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus korostui esimiesten puheessa vahvasti heidän kuvaillessaan työterveyshuollon työpaikkakulttuuria. Työterveydessä työskentelee monia eri ammattiryhmiä, joilta odotetaan ja edellytetään yhteistyötä (Uitti 2014). Silti tulosten perusteella työterveyden eri ammattiryhmät ovat harvoin täysin perillä toistensa työnkuvista ja rooleista, mikä vaikuttaa ryhmien keskinäiseen dynamiikkaan oleellisesti. Tietämättömyyden seurauksena toisten ammattitaitoa ja osaamista ei osata hyödyntää optimaalisesti, mikä vaikuttaa asiakkaan saaman palvelun laatuun. Esimiehet olivat jo tehneet korjaavia toimenpiteitä lisäämällä uusien työterveyshoitajien perehdytykseen muiden ammattiryhmien työnkuvaan tutustumista. Esimiesten mielestä työterveyshoitajien rooli moniammatillisen tiimin työnjaon toteutumisessa on merkittävä, sillä hoitaja toimii tiimin yhteyshenkilönä ja delegoi töitä muille tiimin jäsenille.

Oman lisänsä vuorovaikutukselliseen yhtälöön tuo ammatinharjoittajuus. Suurin osa työterveyslääkäreistä, työfysioterapeuteista ja työterveyspsykologeista tekee työtään ammatinharjoittajan roolissa. Työterveyshoitajien ammattikunnan edustajat ovat tyypillisesti työsuhteisia työntekijöitä. (Lappalainen ym. 2015.) Ammatinharjoittajien, etenkin lääkäreiden,

asenteen moniammatillista tiimityötä kohtaan koettiin poikkeavan negatiivisella tavalla työsuhteisista työntekijöistä. Tämä näkyi esimiesten mielestä käytännössä esimerkiksi ammatinharjoittajien haluttomuutena osallistua työyhteisön kokouksiin, koska niihin käytetty aika ei ole laskutettavaa työaikaa. Ammatinharjoittajien koettiin myös olevan vähemmän motivoituneita käyttämään työaikaansa uusien sähköisten työkalujen ja järjestelmien opetteluun. Ilmiö kuormittaa muuta työyhteisöä, etenkin työterveyshoitajia, jotka joutuvat oman työnsä ohella neuvomaan ja auttamaan ammatinharjoittajia työkalujen käytössä.

Työyhteisöviestintää ilmeni työterveyshuollon työpaikkakulttuurissa hyvin moniulotteisena ilmiönä. Viestintää tapahtui esimiesten kertoman perusteella useiden eri kanavien kautta työyhteisössä, eli kokouksissa, sähköpostitse ja suullisesti. Esimiehillä oli vastuu asioiden tiedottamisesta työyhteisölle, ja heidän havaintojensa perusteella työntekijät käsittivät esimiehen tiedottamat asiat eri tavoilla ja tulkitsivat tietoa yksilöllisesti. Tämä aiheutti toistuvia väärinkäsityksiä ja jopa tarpeetonta ahdistumista työntekijöiden keskuudessa. Viestinnän maailma on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen (Kuusela 2015). Goffman (2012) kuvaa viestintää seuraavasti: "viestit voidaan aina ohittaa, niistä voidaan sanoutua irti, niihin voidaan olla uskomatta, ne voidaan ymmärtää sopivasti väärin ja niitä voidaan välittää hienotunteisesti eteenpäin." Kyseinen kuvaus on linjassa työterveyshuollon esimiesten viestintää koskevien havaintojen kanssa.

Puskaradiokulttuurin nähtiin lisääntyneen viime vuosina selvästi. Esimiehiltä vaadittiin toistuvasti korjaavia toimenpiteitä puskaradion kautta leviävien väärinkäsitysten hillitsemiseksi työyhteisössä. Puskaradiokulttuurin nähtiin olevan joiltain osin myös positiivinen ilmiö, mutta esimiehiä turhautti juorujen aiheuttamien väärinkäsitysten aikaansaama huoli ja kuormittuneisuus työntekijöissä. Puskaradiokulttuuri ja työyhteisön epävirallinen viestintä pitää usein sisällään tulkintoja, palautteen saamista ja antamista, kommentointia ja keskustelua. Tämä voi aiheuttaa työyhteisössä liittoutumista, klikkiytymistä, erimielisyyttä ja ristiriitoja mutta myös vahvistaa yhteishenkeä. Työntekijät antavat toisilleen ohjeita, tekevät havaintoja ja tulkitsevat asioita oman ymmärryksensä pohjalta. Syntyy epävarmuutta ja turhautumista, mutta myös yhteisöllisyyden tunnetta ja iloa. (Kuusela 2015.)

Esimiesten keskuudessa koettiin harmilliseksi, että viestintä painottui hyvin pitkälti tiedonantoon ja ammatillisen osaamisen ylläpitoon. Vapaalle keskustelulle ei tahtonut löytyä aikaa kokouksissa, sillä agenda oli yleensä täynnä tiedotettavia asioita. Näin ollen työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta jakaa hyviä onnistumisia tai hyväksi havaittuja käytäntöjä keskenään työyhteisössä. Tämä johtaa helposti siihen, että jokainen yrittää keksiä pyörää uudelleen kiireisen arjen keskellä. Agendattomien, keskustelevampien kokousten merkitys nähtiin tärkeäksi, ja niitä oli viime aikoina pyritty kiireen keskellä järjestämään säännöllisesti. Vuorovaikutus on toimivan työyhteisön kulmakivi, ja työpaikkakulttuuri syntyy nimenomaan sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksen

kautta (Kuusela 2015). Tästä johtuen esimiesten pyrkimys lisätä rakentavaa keskustelua työyhteisössä on erittäin perusteltu.

Esimiehet näkivät itsensä työsuoritusten valvojina, joiden tulee puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja pyrkiä pysymään realistisina työn sisällön ja haasteiden osalta. Esimiestyön merkitys työterveyshuollossa korostui esimiesten mielestä etenkin työntekijöiden yksilöllisen tukemisen muodossa. Esimiehet kokivat, että työntekijöiden kuormittumisen taustalla on nykyään yhä moniulotteisempia ilmiöitä, jotka linkittyvät työn sisältöön, korkeisiin vaatimuksiin ja työntekijän ammatilliseen kompetenssiin sekä ominaisuuksiin. Työntekijöiden osaamistaso, sopeutumiskyky ja itsensä johtamisen taidot vaihtelivat työyhteisössä valtavasti, ja esimiehen oli mukautettava antamaansa tukea työntekijän tarpeita vastaavaksi. Tämä koettiin haastavaksi, mutta toisaalta työnantajan koettiin mahdollistavan työntekijöiden tukeminen siihen allokoitun ajankäytön myötä. Jatkossa työterveyshuollossa työskenteleviltä tullaan vaatimaan yhä enenevässä määrin sopeutumiskykyä ja itsensä johtamisen taitoja (Meristö & Laitinen 2018).

Huolta esimiesten keskuudessa aiheutti myös osaamisvaje työyhteisössä, sillä kokeneita työterveyshoitajia oli esimiesten mukaan erittäin vaikeaa saada rekrytoitua. Uudet, esimiesten rekrytoimat hoitajat olivat viime aikoina olleet lähes poikkeuksetta henkilöitä, joilla ei ollut minkäänlaista aikaisempaa työkokemusta työterveyshuollosta. Työterveyshoitajia koskevan työvoimapulan kanssa tuskaileminen on esimiesten kertoman perusteella arkipäivää. Ratkaisuja olisi tärkeää lähteä pohtimaan laajemmalla foorumilla yhdessä terveydenhoitajakoulutusta tarjoavien oppilaitosten, työterveyshuollon työnantajien ja Työterveyslaitoksen kanssa. On mahdollista, että työterveyshuoltoa ei alana koeta erityisen houkuttelevaksi terveydenhoitajaksi valmistuvien keskuudessa, sillä sitä koskevan opetuksen sisältö on ammattikorkeakouluissa hyvin pieni osa opintokokonaisuutta, ja opetus painottuu työterveyshuoltoa ohjaavaan lainsäädäntöön (Metropolia 2020).

Jatkuvat muutokset ja niiden luomat haasteet korostuivat esimiesten puheessa paljon. Merkittävä syy muutoksiin on digitalisaatio, sillä työelämän digitalisoitumisen ja kehityksen myötä myös työterveydeltä odotetaan yhtä enemmän sähköisiä palveluita, chat- ja videovastaanottoja, terveyttä ja hyvinvointia tukevia kännykkäsovelluksia ja ylipäättään verkossa tarjottavia palveluita. Tämä on johtanut työterveyshuollossa hurjaan digitaalisten työkalujen, tietojärjestelmien ja mobiilien työmuotojen kehittymiseen, jotka ovat mullistaneet tavan tehdä työtä. (Meristö & Laitinen 2018.)

Esimiehet kokivat harmillisena sen, että uudet digitaaliset työkalut tuotiin työntekijöiden käyttöön usein keskeneräisinä ja sillä ajatuksella, että niiden kehittämistä jatketaan käyttöönoton jälkeen havaittujen puutteiden perusteella. Digitaalisten työkalujen käytössä oli koettu niin paljon haasteita, että esimiehet arvioivat työntekijöiden suhtautuvan niihin varauksella ja osin negatiivisesti.

Digitaalisten työkalujen nähtiin jopa vaikeuttavan työtä sen sijaan, että ne helpottaisivat ja sujuvoittaisivat työskentelyä. Työpaikkakulttuurissa ilmeni tältä osin selkeää ristiriitaa, sillä digitaalisuus korostuu toimintakentässä vahvasti, mutta työn arjessa ollaan kehityksestä jäljessä.

Operatiivista tasoa olisi hyödyllistä osallistaa vahvasti sähköisten työkalujen kehittämisvaiheessa, jotta työkalut palvelisivat työn arkea paremmin, ja ne saataisiin sujuvammin käyttöön. Työkalujen kehittäminen pitäisi myös viedä viimeistellymmälle tasolle ennen jalkauttamista, jotta keskeneräisyyden tuomat ongelmat eivät aiheuttaisi ylimääräistä työtä työn arkeen. Kun muutetaan yhtä työkalua erilaiseksi, tulisi etukäteen selvittää, miten muutos vaikuttaa organisaation toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Kuusela 2015). Tähän voisi olla ratkaisuna työkalun testaaminen pienemmällä käyttäjäryhmällä, ja vasta palautteen avulla tehtyjen korjausten jälkeen jalkauttaminen koko organisaatioon. Näin oli esimiesten mukaan joissain tilanteissa jo toimittukin.

Esimiehet näkivät olevansa keskeisessä roolissa kehittämisen ja muutosten läpiviennin osalta. Muutoksiin liittyvä tiedottaminen kulki pitkälti esimiesten kautta, ja muutoksiin liittyviä kysymyksiä tuli esimiehille jatkuvasti sekä asiakkailta että työntekijöiltä. Esimiehen kannalta haastavaksi nähtiin se, että työntekijöiden valmiudet käsitellä muutoksia ja sopeutua niihin vaihtelivat työyhteisössä valtavasti. Esimiehet havaitsivat myös työntekijöidensä keskuudessa toistuvaa muutosvastarintaa, ja jopa tietoista takertumista vanhoihin toimintatapoihin. Esimiestyössä toimiville olisi hyödyllistä tarjota työnantajan toimesta lisäkoulutusta muutosjohtamiseen ja muutosten implementointiin liittyen. Myös henkilöstön osallistaminen muutokseen sujuvoittaisi muutosten käytäntöön viemistä (Maryann 2019). Muutosvastarinnan osittain syy saattaa monilla olla hallinnan tunteen heikkeneminen omasta työstä, ja tuolloin kokemus muutoksen suunnitteluun osallistumisesta edistäisi hallinnan tunteen säilymistä (Kuusela 2015). Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen muutoksen syistä ja tarpeellisuudesta sekä riittävä sopeutumisaika muutoksiin saattaisivat myös vähentää muutosvastarintaa merkittävästi (Maryann 2019).

Työn ammatilliset vaatimukset ovat esimiesten mielestä työterveyshuollossa erittäin laaja-alaiset ja kovat. Työkokemus ja elämäkokemus olivat esimiesten mukaan hyödyksi työterveyshoitajan työssä, jossa tulee ymmärtää monia eri toimialoja ja osata kohdata monien sidosryhmien ja asiakasyrityksen johdon edustajia. Nuoriin työntekijöihin esimiehet suhtautuivat myönteisesti, sillä näiden koettiin oppivan asiat nopeasti, olevan työtavoissaan sujuvia ja laskuttavan asiakastyöstä oikeaoppisesti. Toisaalta juuri nuorien työntekijöiden kohdalla saattoi ilmetä epävarmuutta yritysjohton kanssa keskusteltaessa. Ikääntyneiden hoitajien koettiin tarvitsevan tukea esimiehen tukea nuoria enemmän, lähinnä muutoksiin mukautumisessa ja laskuttamiseen liittyvissä asioissa. Työyhteisössä voisi olla hyödyllistä muodostaa tutor-pareja nuorista ja kokeneista työntekijöistä, jotta omia vahvuuksia jakamalla voitaisiin parantaa työparien ammatillista osaamista.

Esimiesten mukaan työterveyshoitajan työssä oli kuormitusta liittyen osittaiseen ristiriitaan työn korkean vaatimustason ja työntekijöiden kompetenssin välillä. Erityisesti esimiesten puheessa korostui liiketoiminnallinen ulottuvuus, johon hoitoalaa opiskelleilla ei ole koulutusta tai syvällistä osaamista. Bisnes-osaamisen ja kaupallisen ajattelukyvyyn nähtiin olevan erittäin tärkeää työterveyshoitajan työssä. Asiakkaan liiketoiminnan tukeminen on nykypäivän työterveyshuollossa työn tekemisen lähtökohtana, ja työterveyshuollon tulee olla asiakasyrityksen johdon strateginen kumppani (Meristö & Laitinen 2018). Esimiesten kokemuksen mukaan liiketoiminnallinen osaaminen on monilla hoitajilla lähtökohtaisesti heikkoa, mikä näkyy työsuorituksessa ja hoitajien asenteessa.

Esimiehet toivat haastatteluissa esiin huoltaan työterveyshoitajien jaksamisesta ja uskoivat työterveyshoitajien kokevan jonkin asteista ammattitaitonsa arvostuksen puutetta työnantajan suunnalta. Työterveyshoitajien kokemaan ammatilliseen arvostuksen tunteeseen panostamalla voitaisiin vaikuttaa myönteisesti hoitajien jaksamiseen. Työnantajan antamalla kiitoksella ja tunnustuksella siitä, miten työntekijöiden ponnistelut ovat työnantajan tiedossa, voidaan vaikuttaa myönteisesti hoitajien sitoutumiseen ja työpaikkakulttuuriin. (Dempsey & Reilly 2016.)

#### 6.4. Johtopäätelmät

Tämä tutkimus tuotti tietoa työterveyshuollon työpaikkakulttuurista esimiesten kuvaamana. Tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työterveyshuollon toimintakäytäntöjen kehittämisessä, työterveyshuollon esimiestyön kehittämisessä ja johtamisen tukena. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat erityisesti nopeasti kehittyvän toimintaympäristön ja työssä tapahtuvien muutosten aiheuttama sopeutumispaine työn arkeen sekä henkilöstön kompetenssin ja työn korkeiden vaatimusten välinen ristiriita.

Työterveyshuollon asiantuntijan työ edellyttää tekijältään laaja-alaista osaamista. Erityisenä esimiesten huolenaiheena tuloksissa korostui työterveyshoitajien puutteellinen liiketoiminnallinen osaaminen, jota nykypäivä työterveyshuollossa edellytetään enenevässä määrin, etenkin asiakkaan yritysjohton kanssa työskenneltäessä. Liiketoiminnan perusteiden sisällyttäminen työterveyshuollon pätevytymisopintoihin olisi tästä näkökulmasta perusteltua. Työnantajan olisi lisäksi hyödyllistä järjestää työterveyshuollon asiantuntijoille säännöllisiä täydennyskoulutuksia, joissa käsiteltäisiin liiketoiminnallisen osaamisen perusasioita ja heräteltäisiin kykyä ajatella asiakasyhteistyötä asiakkaan liiketoiminnan tukemisen kautta. Tämä lisäisi hyvin oletettavasti myös asiakastyytyväisyyttä.

Ammatinharjoittajuus on työterveyshuollon työpaikkakulttuurin leimaava ominaispiirre, ja sen aiheuttamien haasteiden hallinnassa vaaditaan työterveyden työnantajaorganisaatiolta ja sen johdolta pitkäjänteistä työskentelyä. Tehokkainta voisi olla velvoittaa ammatinharjoittaja käyttämään moniammatilliseen tiimityöskentelyyn ja uusien työkalujen opetteluun tietty tuntimäärä laskuttamatonta työaika kuukaudessa. Tämä voitaisiin lisätä ehtona ammatinharjoittajien työsopimukseen, ja toteutumisen seuranta olisi ammatinharjoittajan esimiehen vastuulla.

Haastatteluissa esimiehet olivat huolissaan siitä, että terveydenhoitajien ammatillinen koulutus ei ole työterveyshuollon osalta nykyajassa. Esimiesten mukaan alan oppilaitokset ovat osittain hukanneet käsityksen siitä, mitä työterveyshuolto tänä päivänä on. Työterveyden harjoittelujaksolle tulevilla terveydenhoitajaopiskelijoilla on tyypillisesti melko vanhanaikainen ja kapea käsitys työterveyshoitajan työn sisällöstä ja luonteesta. Työterveyshuollon opintokokonaisuus terveydenhoitajaopinnoissa vaatii esimiesten kokemuksen perusteella merkittävää päivittämistä. Tämä voisi toteutua parhaiten oppilaitosten ja työterveyden toimijoiden välisen yhteistyön tiivistämisen avulla. Samalla opintosuunnitelman uudistaminen työterveyshuollon opintokokonaisuuden osalta lisäisi alan houkuttelevuutta ja sitä kautta helpottaisi työterveyshoitajien osalta ilmenevää työvoimapulaa.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työterveyshuollon toimintaympäristö on jatkuvan kehityksen ja muutoksen kohteena, mikä vaikuttaa myös työterveyshuollossa työskentelevien esimiesten ja henkilöstön arkeen kuormittavasti. Työmenetelmät ja työvälineet kehittyvät, ja työstä suoriutuminen edellyttää jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista. Olisi perusteltua toteuttaa työterveydessä työskenteleville henkilöille tutkimus, jossa kartoitettaisiin kokemuksia muutoksista työterveyshuollon työn arjessa. Tutkimalla ilmiötä tarkemmin työterveyshuollon muutosjohtamista voitaisiin kehittää, ja siten tehostaa muutosten läpivientiä työyhteisössä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että nykypäivän työterveyshuollossa työntekijöiltä edellytetään asiakasorganisaation liiketaloudellisen toiminnan ymmärrystä ja huomiointia yhteistyön toteuttamisessa ja suunnittelussa. Hoitoalaa opiskelleilla henkilöillä on harvoin kaupallisen alan kokemusta, ja työterveyshenkilöstön osaamistaso on siten ristiriidassa työn vaatimusten kanssa. Olisi hyödyllistä tutkia työterveyshuollon henkilöstön näkemystä työssä vaadittavasta liiketaloudellisesta osaamisesta, sekä missä osa-alueissa koetaan olevan osaamisvajetta. Tutkimuksen kautta saatava tieto auttaisi kohdentamaan lisäkoulutusta työterveyden henkilöstön liiketaloudelliseen osaamiseen. Tästä olisi merkittävä hyöty työterveyden asiantuntijoiden ammatilliselle kehittymiselle ja siten työterveyshuollon asiakkuudenhoidon laadulle Suomessa.

## LÄHTEET

- Aluehallintovirasto 2019. Itsenäiset ammatinharjoittajat. Verkkojulkaisu. Viitattu 29.10.2019. <https://www.avi.fi/web/avi/itsenaiset-ammattinharjoittajat>.
- Anyan, F. 2013. The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview. *The Qualitative Report*; 18 (36), 1-9.
- Bengtsson, M. 2016. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*; 2 (2016), 8-14.
- Bolderston, A. 2012. Conducting a Research Interview. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*; 43 (1), 66-76.
- Dempsey, C & Reilly, B. 2016. Nurse Engagement: What are the Contributing Factors for Success? *The Online Journal of Issues in Nursing*. 21 (1).
- Dilshad, M. & Latif, M. 2013. Focus Group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis. *Pakistan Journal of Social Sciences*; 33 (1), 191-198.
- Drummond, A. 2018. Future occupational health nursing roles. *Occupational and Environmental Medicine*, 75 (2018), 355-356.
- Elo, S., Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*; 62 (1), 107-115.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*; January-March (2014), 1–10.
- Ginter, P., Duncan, W. & Swayne, L. 2018. The Strategic Management of Health Care Organizations. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Goffman, E. 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hydén, M. 2014. The teller-focused interview: Interviewing as a relational practice. *Qualitative Social Work*, 13 (6), 795–812.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää - Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., Kanste, O. 2011. Sisällön analyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*; 23 (2), 138–148.
- Lappalainen, K., Aminoff, M., Hakulinen, H., Hirvonen, M., Räsänen, K., Sauni, R. & Stengård, J. 2015. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2015 ja kehitystrendi 2000-2015. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lääkäriliitto 2019. Ammatinharjoittajat. Verkkojulkaisu. Viitattu 29.10.2019. <https://www.laakariliitto.fi/palvelut/edunvalvonta/yksityissektori/ammattinharjoittajat/>
- Martimo, K-P. 2018. Work Disability prevention in Finland. Kirjasta The Science and Politics of Work Disability Prevention. Edited by Ellen MacEachen. Routledge.
- Maryann, M.T. 2019. Nurses' views of organizational readiness for change. *Nursing Forum*, January (2020).



- Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi. *EPooki*. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33.
- Meristö, K. & Laitinen, J. 2018. Työterveyshuollon tulevaisuuden skenaariot TYÖKE-hankkeessa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*; 10 (2-3), 326-329.
- Metropolia ammattikorkeakoulu. 2020. Terveystyön tutkinto-ohjelma. Opetussuunnitelma 2020-2021. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.2.2020. <http://opinto-opas.metropolia.fi/fi/88094/fi/70324>
- Noble, H. & Smith J. 2015. Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence Based Nursing*; **18**, (2): 34-35.
- Schein, EH. 2010. Organizational culture and leadership. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Suomen työterveyshoitajaliitto. 2018. Työterveyshoitajan työn viitekehys ja vaativuus. Verkkojulkaisu. Viitattu 18.10.2019. <https://www.stthl.fi/site/assets/files/1219/tyoterveyshoitajan-tyon-viitekehys-ja-vaativuus-a4.pdf>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. Viitattu 18.10.2018. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Terveystyön ja Hyvinvoinnin laitos (THL) 2017: Työterveyshuolto. Verkkojulkaisu. Viitattu 7.10.2018. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/palvelujarjestelma/terveyspalvelut/tyoterveyshuolto>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisuja, Innovaatio 12/2015.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21.1.2001. Verkkojulkaisuna osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos 2018. Työterveyshuolto. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>
- Työterveyslaitos 2019. Hyvinvointia työstä. Työterveyshuoltoon pätevä moniammatillinen koulutus. Verkkojulkaisu. Viitattu 30.10.2019. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/TTL\\_OPINTOOPAS\\_tth\\_patevoittava\\_15op\\_2019.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/TTL_OPINTOOPAS_tth_patevoittava_15op_2019.pdf)
- Uitti, J. (toim.) 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa - Case tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.
- Viinikainen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Acta Universitatis Ouluensis (1200). Tampere: Juvenes Print.
- Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Acta Electronica Universitatis Tampereensis (1532). Tampere: Tampere University Press.

## LIITTEET

## LIITE 1

## TAUSTAMUUTTUJALOMAKE

Täytä seuraavat tiedot ennen haastattelua:

Ikä: \_\_\_\_\_ vuotta

Korkein koulutusaste: \_\_\_\_\_

(Esim. Ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulu, yliopisto)

Työkokemus hoitoalalta: \_\_\_\_\_ vuotta tai jos vähemmän \_\_\_\_\_ kuukautta

Työkokemus esimiestyöstä: \_\_\_\_\_ vuotta tai jos vähemmän \_\_\_\_\_ kuukautta

Työkokemus nykyisessä yksikössä esimiehenä: \_\_\_\_\_ vuotta tai jos vähemmän \_\_\_\_\_ kuukautta

## LIITE 2

## PÄÄLUOKAT JA YLÄLUOKAT

pääluokka	yläluokka
Kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuus	Henkilöstön ajatusmaailman vaikutus työpaikkakulttuuriin
	Yhteistyötahojen vaikutus työpaikkakulttuuriin
	Kirjavien toimintakäytäntöjen vaikutus työpaikkakulttuuriin
	Johtamisen vaikutus työpaikkakulttuuriin
	Työnantajatahon vaikutus työpaikkakulttuuriin
	Kulttuurin vaikutus organisaation dynamiikkaan
Työn lähtökohtien moninaisuus	Työterveyden toimintaympäristön kehittyminen
	Vapaus toimia lainsäädännön raamien rinnalla
	Puolueeton toiminta monien eri tahojen kanssa
	Työterveyteen liittyvä liiketoiminnallisuus
	Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen
	Digitaalisuuden korostuminen työssä
	Työn mobiiliin luonteen heijastuminen työskentelyyn
	Työn ohjautuminen asiakkaan vaatimusten perusteella
	Työn tekeminen asiakkaan lähtökohtiin perustuen
	Asiakkuuksien eroavaisuus
	Asiakkaiden jakautuminen yrityksiin ja yksilöihin
Ammattiryhmien välinen dynamiikka	Asiakaslähtöinen moniammatillisuus
	Hoitajan merkitys moniammatillisen tiimin työlle
	Suhtautumisen merkitys moniammatillisuuden toteutumiselle
	Moniammatillisen työnjaon selventämisen tarpeellisuus
	Moniammatillisuuden vaihteleva toteutuminen
	Voimavarojen saaminen työyhteisöstä
	Toisten auttaminen työyhteisössä
	Työyhteisön roolien monimuotoisuus
	Ammattiryhmien välisen yhteistyön parantamiseen pyrkiminen
	Ammattiryhmien välisen tietämättömyyden vaikutus
	Muiden ammattiryhmien hämmennys
Ammattiryhmien välisen yhteistyön epätasa-arvoisuus	
Työyhteisöviestinnän monikanavaisuus	Esimiesten vastuu tiedottamisesta
	Omaksuttavan tiedon hajanaisuus
	Vastaanotettavan tiedon yksilöllinen tulkinta
	Viestintä epävirallisten kanavien kautta
	Työyhteisön sisäisen keskustelun tarve
	Kokousten painottuminen ammatilliseen tiedon antoon
	Kokousten järjestäminen eri kokoonpanoilla
	Yhteisten käytäntöjen jakaminen keskustelukokouksissa
	Pyrkiminen ratkaisukeskeiseen palautteen jakamiseen
	Palautteen painottuminen virheiden ruotimiseen
	Palautteen saaminen asiakkailta
Esimiestyön moninainen merkitys työn arjessa	Työsuoritusten valvominen esimiestyössä
	Työn kehittämiseen vaikuttaminen esimiestyössä
	Työn haasteiden tunnistaminen esimiestyössä
	Työntekijöiden yksilöllinen tukeminen työn arjessa

<b>Muutos osana työn arkea</b>	<b>Mukautumista vaativat muutokset työssä</b>
	<b>Jatkuva muutos osana työyhteisön toimintaa</b>
	<b>Muutosten aikaansaama pinnistely työyhteisössä</b>
	<b>Vanhoista toimintatavoista luopumisen haastavuus</b>
<b>Työn ammatillinen vaativuus</b>	<b>Tunnollisuuden edellyttäminen työssä</b>
	<b>Suunnitelmallisen ajankäytön merkitys työssä</b>
	<b>Työkokemuksen määrän näkyminen työsuorituksessa</b>
	<b>Kyky käsitellä asioita ammatillisesti</b>
	<b>Useiden keskeneräisten asioiden hallitseminen</b>
	<b>Työntekijän asettamien vaatimusten noudattaminen</b>
	<b>Nuorten työntekijöiden työtapojen sujuvuus</b>
	<b>Työuran vaiheen vaikutus tuen tarpeeseen</b>
<b>Työn kuormittavuus</b>	<b>Työstä suoriutumisen haasteet</b>
	<b>Työssä koettujen epäkohtien kuormittavuus</b>
	<b>Työlle asetettujen kriteerien aiheuttama ristiriita</b>
	<b>Työn liiketoiminnallisten vaatimusten haastavuus hoitajille</b>
	<b>Digitaalisten työkalujen puutteellinen tuki</b>
	<b>Työpäivien ajankäytön tiukentuminen</b>
	<b>Työyhteisössä esiintyvän muutosvastarinnan kuormittavuus</b>

## LIITE 3

## Kulttuurin ja organisaation vastavuoroisuus

alaluokka	pelkistys
Työntekijöiden arvot heijastuvat työpaikkakulttuuriin	Arvot heijastuvat työntekijän sitoutumiseen Työntekijän arvot heijastuvat työpaikkakulttuurin arvostamiseen Työntekijän uskonnollinen tausta heijastuu työpaikkakulttuuriin
Henkilöstön asenteet vaikuttavat työpaikkakulttuuriin	Kulttuuri ei tule ylhäältä päin ohjattuna Henkilöstöllä on omanlainen käsitys kulttuurista Kulttuuri luodaan yhdessä Sitoudutaan itseä miellyttävään kulttuuriin Kulttuuri muodostuu jokaisesta yksilöstä Asenteet heijastuvat työpaikkakulttuurin arvostamiseen Kokemus tasa-arvosta muokkaa työpaikkakulttuuria
Asiakkaat vaikuttavat työpaikkakulttuuriin	Asiakkaiden vaatimukset vaikuttavat työpaikkakulttuuriin Asiakkaat vaikuttavat työpaikkakulttuuriin Asiakkaat muokkaavat työpaikkakulttuuria Asiakaskokemus välittyy työn tekemiseen Asiakaskokemus välittyy työilmapiiriin
Sidosryhmätyöskentely vaikuttaa työpaikkakulttuuriin	Sidosryhmien kanssa toimiminen muokkaa kulttuuria Verkostot vaikuttavat työpaikkakulttuuriin
Nykyinen työpaikkakulttuuri rakentuu monista kulttuureista	Kulttuuri on vielä muotoutumassa Nykyinen kulttuuri on monen kulttuurin sekamelska Kulttuurin osalta ollaan taitekohdassa Toisistaan poikkeavat toimintatavat vaikuttavat kulttuuriin Integraation myötä on monta kulttuuria
Yksikön omat toimintatavat vaikuttavat työpaikkakulttuuriin	Yksiköissä on ennen saatu sopia asiat kuin perheessä Yksiköissä on omanlainen toiminta Yksiköissä on vahvat perinteet Yksikön sisäiset tekijät vaikuttavat kulttuuriin Yksikön työtavat vaikuttavat työntekijöiden työtapoihin
Esimiestyö vaikuttaa työpaikkakulttuuriin	Esimiehen toiminta vaikuttaa kulttuuriin Esimiehen rooli on tärkeä työpaikkakulttuurille Esimies luo raameja toiminnalle
Johto vaikuttaa työpaikkakulttuuriin	Johdolla on vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen Johdolla on vaikutusta toimintaan Johdolla on vaikutusta keskusteluun Kulttuuri linkittyy vahvasti johtamiseen Johtamiskulttuuri muokkaa työpaikkakulttuuria Johto näkee kulttuurin eri tavalla kuin henkilöstö
Työnantajaorganisaatio vaikuttaa työpaikkakulttuuriin	Työnantaja määrittää työpaikkakulttuuria Organisaatio vaikuttaa kulttuurin muodostumiseen Organisaation tahtotila vaikuttaa työpaikkakulttuuriin Ylemmältä taholta tulevat asiat ohjaavat toimintaa
Työnantajan arvot vaikuttavat työpaikkakulttuuriin	Työnantajan arvot antavat raamit toiminnalle Työnantajan arvot määrittävät työpaikkakulttuuria
Kulttuuri rajoittaa toimintaa	Kulttuuri ei anna valinnan vapautta Kulttuuri sitoo tekemään asiat samalla tavalla
Kulttuurin näkemuserot voivat aiheuttaa ristiriitaa	Integraatio näkyy kulttuurissa kahden vuoden jälkeen Kulttuurin yhteentörmäyksiä tulee välillä Kulttuurista voi olla ristiriitaisia käsityksiä
Tietoisuus kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä heijastuu toimintaan	Oman talon toimintaa peilataan asiakkaalle suositeltuun toimintaan Työntekijät ovat tietoisia erilaisista tavoista toimia Työntekijät haastavat esimiehiä tietoisuudestaan johtuen Työntekijät ovat tietoisia erilaisista työyhteisöistä
Työpaikkakulttuuri vaikuttaa strategian toteutumiseen	Työpaikkakulttuuri voi edistää strategian toteutumista Työpaikkakulttuuri voi estää strategian toteutumista

## LIITE 4

## Työn lähtökohtien moninaisuus

alaluokka	pelkistys
Toimintaympäristö on laajentunut	Työterveyden toimintaympäristö on muuttunut Työterveys on laajentunut terveystarkastuksien tekemisestä Työterveys on laajentunut lakisääteisistä tehtävistään Työterveys painottuu nykyään psykososiaaliseen kuormitukseen Tarkastuksista keskusteleminen ei enää riitä Tarkastusten tekeminen ei enää riitä Työterveyden toimintaympäristö on tullut laaja-alaisemmaksi
Asiakkaat muuttuvat	Asiakkaiden kehittyminen vaatii työterveyttäkin kehittymään Asiakkaat kaipaavat etäpalveluita
Toimintatavat kehittyvät	Uusia toimintatapoja tulee koko ajan Perustyöhön on tullut isoja muutoksia Kaikkea toimintaa kehitetään
Lainsäädännölliset raamit ohjaavat toimintaa	Lainsäädäntö antaa raamit toiminnalle Lainsäädäntö ohjaa työtä Asetukset ohjaavat työtä Asetukset korostuvat työssä paljon Lait korostuvat työssä paljon Työn tekemiselle on tietyt raamit
Raamien sisällä on vapaus toimia	Tiettyjen raamien sisällä työtä saa tehdä melko vapaasti Voi sooloilla tiettyjen sääntöjen sisällä Ei ole vain yhtä tiettyä toimintatapaa On olemassa vapautta tehdä työtä eri tavoilla
Rajoitteista huolimatta voidaan toimia	Voidaan tehdä Kelan rajoitteiden ohella asioita Sopimusrajoitteista huolimatta voidaan suositella toimenpiteitä Sopimusrajoitteista huolimatta voidaan ohjata asiakas kunnalliselle puolelle Kela-asioista ei olla riippuvaisia
Toimitaan yhteistyössä monien eri tahojen kanssa	Yritysyhteistyö on osa työterveyshuoltoa Täytyy toimia monella eri tasolla Työskennellään monien eri ihmisten kanssa Työskennellään asiakasyritysten kanssa Työterveys toimii HR:n kanssa Työskennellään työsuojelun kanssa Työskennellään moniammatillisen tiimin kanssa Työskennellään kollegoiden kanssa Työskennellään esimiesten kanssa Työskennellään lähityöyhteisön kanssa Yhteistyötahoja on monia
Toimitaan puolueettomassa roolissa	Toimitaan harmaassa maastossa Ei voi lähteä kenenkään puheeseen mukaan Kuunnellaan kaikkia osapuolia Työterveyden edustajat eivät ole poliiseja Työterveys ei ole mikään viranomaistaho
Asiakasyritystä palvelee liiketoiminnan ymmärtämisen kautta	Asiakasyritystä palvelee paremmin liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Asiakasyritykselle tarjotaan ehdotuksia liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Asiakasyritykselle tuotetaan lisäarvoa liiketoiminnan ymmärtämisen kautta Tuetaan asiakasyritystä bisneksen onnistumiseksi
Liiketoiminnallinen osaaminen on hoitajan työssä eduksi	Kokemus kaupalliselta alalta on eduksi hoitajan työssä Hoitajan pitää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa Bisnes-maailman ymmärtäminen on oleellista hoitajan työssä
Oma toiminta on liiketoimintaa	Työterveyden toiminta on liiketoimintaa Tärkeää tunnistaa myös oma tekeminen liiketoiminnaksi
Lähiesimiehet tuovat esiin liiketoiminnallista näkökulmaa	Lähiesimiehet perustelevat organisaation liiketoimintaa alaisille Työn liiketoiminnallista näkökulmaa painotetaan työhaastattelussa
Asiakkaat asioivat työterveydessä vapaaehtoisesti	Ketään ei pakoteta työterveyden vastaanotolle Työterveydessä asiointi on vapaaehtoista

	Asiakkaat eivät ole hengen hädässä Harvoin ketään lähetetään vastaanotolle
Asiakkaat kokevat työterveydessä asiointin myönteisenä	Työterveydessä asiointi on positiivista Asiakkaat kokevat että työterveyteen on mahdollista tulla Asiakkaat kokevat työterveyden positiiviseksi
Digitaalisuus korostuu organisaatioissa	Sähköisiä työkaluja on paljon Digitaaliset asiat korostuvat Digitaalinen kehitys näkyy koko organisaatiossa Digitaalisen kehityksen halutaan näkyvän koko organisaatiossa Uusia digitaalisia työkaluja tulee paljon
Digitaalisia työkaluja halutaan hyödyntää	Hoitajilla on tahtotila hyödyntää digitaalisia työkaluja Uusia työkaluja haluttaisiin käyttää hoitotyössä Uusia työkaluja kehitetään käytön yhteydessä
Osa työstä tehdään etänä	Työssä tehdään etävastaanottoa Osa ajasta ollaan asiakkaan luona Hoitajan työssä on etätömahdollisuus
Työskennellään erilaisissa ympäristöissä	Työskennellään jossain pöydän kulmalla Työskennellään avokonttorissa Työskennellään yhteisissä tiloissa Työskennellään neuvotteluhuoneessa
Työhuone on käytössä osan työajasta	Siirrytään pois omista työhuoneista Vastaanottohuone on käytössä osan ajasta Liikkuva työ on hankalaa omaan työhuoneeseen tottuneille Työhuone voi vaihtua kesken päivän
Asiakkailla on odotuksia yhteistyöstä	Asiakkaiden tietoisuus työterveydestä on lisääntynyt Asiakasyritykset edellyttävät kustannustehokkuutta Asiakasyritykset edellyttävät työterveyden hyötyjen perustelemista Asiakasyritykset seuraavat työterveyden kustannuksia tarkemmin Asiakasyritykset seuraavat työterveyden tavoitteiden toteutumista Asiakasyritykset edellyttävät vaikuttavuutta Asiakkaiden odotukset työterveydestä ovat lisääntyneet
Asiakasyhteistyöhön liittyy vaatimuksia	Asiakasyhteistyö vaatii asiantuntijaroolien määrittelyä Asiakasyhteistyö vaatii rajanvetoa Asiakasyhteistyö vaatii nopeaa reagointia Asiakasyhteistyö edellyttää luovimista Asiakasyhteistyö vaatii yhteistyövalmiutta Asiakkaan tyytymättömyyttä pitää sietää Asiakkuudenhoitoon vaaditaan osaamista Asiakkuudenhoito vaatii ennakkointia Asiakkailla on vaatimuksia
Asiakkaan tarpeet tulee selvittää	Asiakasta tulee osata kuunnella Asiakasta täytyy osata lukea Asiakasyrityksen signaalit tulee tunnistaa Asiakasyrityksen tarpeet pitää tunnistaa Asiakasta täytyy tunnustella
Asiakaslähtöisyys on työn perustana	Työ lähtee asiakkaan tarpeesta Työtä tehdään asiakasta varten Asiakasyrityksen lähtötilanne pitää ymmärtää Asiakasyrityksen näkökulma tulee ymmärtää
Asiakasyhteistyö on osa työtä	Työ on asiakkaan tapaamista Työ on asiakkuuden hoitamista Asiakkaiden parissa liikutaan paljon Työterveys on asiakasyrityksen yhteistyökumppani
Vaatimukset riippuvat asiakkaasta	Vaatimukset riippuvat asiakasyrityksen koosta Vaatimukset riippuvat asiakasyrityksen valistuneisuudesta Vaatimukset riippuvat asiakasyrityksen odotuksista
Toiveet riippuvat asiakkaasta	Toiveet riippuvat asiakasyrityksen valistuneisuudesta Toiveet riippuvat asiakasyrityksen odotuksista Toiveet riippuvat asiakasyrityksen koosta
Yhteistyö riippuu asiakkaasta	Asiakasyrityksen rahatilanne vaikuttaa yhteistyöhön Kaikesta pitää sopia asiakasyrityksen kanssa

	Asiakas sanoo milloin tehdään mitään Asiakas johtaa toimintaa enemmän kuin työnantajan prosessit
Sopimustaso määrittää asiakasyhteistyötä	Asiakasyrityksen kanssa tehtyä sopimustasoa pitää noudattaa Yrityksen kanssa tehdään tietyn tasoinen sopimus Asiakkaalta voidaan evätä palvelu vedoten sopimustasoon
Asiakkaalla on autonomia	Asiakas päättää toimiiko työterveyden ehdotusten mukaan Asiakasta ei voi määrätä tekemään asioita
Asiakasyhteistyössä on eroja asiakkaiden välillä	Asiakasyhteistyö vaatii räätälöityä kohtaamista Asiakaskunta vaihtelee paljon Asiakkuudet eroavat toisistaan Asiakasyhteistyö vaihtelee eri asiakkuuksissa Jonkun asiakkaan kanssa toimitaan toisella tavalla Kaikkia asiakkaita ei voi kohdata samalla tavalla Ketteryys on asiakasyhteistyössä tärkeää Jokainen asiakas on yksilöllinen Asiakasyhteistyötä on eri tasoista Osassa asiakkuuksista on asiakkuuspäällikkö
Hoitajien asiakkuussalkuissa on eroavaisuuksia	Hoitajien asiakkuussalkut eroavat toisistaan Hoitajan asiakkuussalkun koko riippuu asiakkuuksien työllistävyydestä
Asiakkaana on yrityksen ohella yksilö	Asiakasrakenne on kaksijakoinen Asiakkaana on yritys Asiakkaana on henkilöasiakas
Osa asioinnista maksetaan itse yksityisasiakkaana	Asiakkaat haluavat asioida myös yksityisasiakkaana Joskus asiakas maksaa käynnin itse Työnantaja ei aina kustanna kaikkea asiointia



## LIITE 5

## Ammattiryhmien välinen dynamiikka

alaluokka	pelkistys
Asiakaslähtöisyys on moniammatillisuuden perusta	Moniammatillinen yhteistyö lähtee asiakkaan tarpeista Moniammatillisuus on yhteistä tekemistä asiakasyrityksen eteen Asiakkaiden vaatimukset vaikuttavat työn roolitukseen
Asiakasyrityksen lähtökohdat rajoittavat moniammatillisuutta	Asiakasyritys on haluton maksamaan tiimipalavereista Asiakasyrityksen kitsaus rajoittaa moniammatillisuutta Yrityksen pieni koko rajoittaa moniammatillisuutta
Hoitaja vaikuttaa muun tiimin työllistymiseen	Hoitaja on keskeinen elementti tiimin työn rakentamisessa Hoitajan työmäärä vaikuttaa muun tiimin työmäärään Hoitajasta riippuu muun tiimin työllistyminen
Hoitaja vaikuttaa moniammatillisuuden toteutumiseen	Hoitajan työkokemus vaikuttaa moniammatillisuuden toteutumiseen Moniammatillisuuden toteutuminen riippuu hoitajasta Hoitajan rohkeus vaikuttaa moniammatillisuuden toteutumiseen
Hoitaja ohjaa töitä tiimin sisällä	Hoitaja syöttää töitä tiimiläisille Hoitaja jakaa asiakkaan yhteydenottoopyynnöt tiimeille
Hoitajalla on vastuu tiimistään	Tiimin jäsenet ovat tavallaan hoitajan asiakkaita Hoitaja valmentaa omaa tiimiään
Ammatinharjoittajien kielteinen vaikutus moniammatillisuuteen	Ammatinharjoittajien halu laskuttaa kaikesta vaikeuttaa tiimityötä Ammatinharjoittajuus haittaa moniammatillisuuden toteutumista
Väheksyvä suhtautuminen moniammatillisuuteen	Moniammatillisuus on koettu etäiseksi Moniammatillisuutta on pidetty höpinänä Oletetaan ettei asiakas halua maksaa moniammatillisesta työstä
Moniammatillisuuden merkityksen tiedostaminen	Moniammatillisen tiimityön merkitys on korostunut Moniammatillisuutta pitäisi kehittää Moniammatillinen yhteistyö on tervetullut asia Moniammatillisuus on jatkuva agenda
Moniammatillisen työnjaon epäselvyys	Tiimin sisällä on eroavia näkemyksiä rooleista Ei aina tiedetä mitä itseltä odotetaan tiimissä Moniammatillisten vastuiden jako on epäselvä Moniammatillisten roolien jako on epäselvä Eriaiset toimintatavat tiimissä aiheuttavat epäselvyyttä
Moniammatillisesta työnjaosta keskustelemisen tärkeys	Roolien auki puhuminen on tärkeää Vastuiden auki puhuminen on tärkeää tiimissä
Erot moniammatillisuuden toteutumisessa	Moniammatilliset tiimit toimivat hyvin eri tavoilla Moniammatillinen yhteistyö toteutuu vaihtelevasti Moniammatillinen yhteistyö käsitetään eri tavoilla työterveydessä Moniammatillinen yhteistyö on usein hoitaja-lääkäri parityöskentelyä
Ison yksikön paremmat edellytykset moniammatillisuudelle	Isossa yksikössä konsultoidaan matalalla kynnyksellä Isossa yksikössä tehdään tiimityötä usean eri henkilön kanssa Isossa yksikössä tavataan toisten ammattiryhmien edustajia Isossa yksikössä on moniammatillisuuteen paremmat mahdollisuudet
Moniammatillisen työnjaon toteutuminen isoissa asiakkuuksissa	Isoissa asiakkuuksissa moniammatilliset vastuut on jaettu Isoissa asiakkuuksissa moniammatilliset roolit on jaettu
Työyhteisö edistää voimavaroja	Kollegat ovat voimavara hoitajan työssä Työyhteisö koetaan voimavaraksi Työyhteisö koetaan hyväksi
Työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä	Työyhteisö on lähellä On oivallettu että ollaan samassa veneessä Yhteisöllisyyden tunne koetaan tärkeäksi Toisten onnistumisista osataan iloita Työyhteisö ei ole kovin hierarkkinen
Hyvä työilmapiiri antaa voimavaroja työhön	Hyvä työilmapiiri koetaan voimavarana Työyhteisössä on hyvä työilmapiiri Työilmapiiri auttaa parantamaan motivaatiota
Työkavereiden auttaminen	Työkavereita tuetaan Annetaan töitä jos jollain on liian vähän

	<p>Pehmeät arvot välittyvät työyhteisössä</p> <p>Työkavereista välitetään</p> <p>Autetaan jos jollain on liikaa töitä</p> <p>Työyhteisössä autetaan toinen toistaan</p>
Toisten neuvominen	<p>Työyhteisössä jaetaan tietoa</p> <p>Kollegoilta voi kysyä neuvoa</p>
Ratkaisujen yhteinen hakeminen	<p>Vaikeista asioista keskustellaan yhdessä</p> <p>Kollegoiden kanssa jaetaan asioita</p> <p>Asioita sparraillaan yhdessä</p> <p>Ratkaisuvaihtoehtoja pulmatilanteisiin mietitään yhdessä</p> <p>Mietitään yhdessä miten voitaisiin johtaa itseään</p>
Työyhteisön heterogeenisuus	<p>Ihmisillä on erilaisia vahvuuksia</p> <p>Työntekijöillä on eri tasoiset valmiudet työhön</p> <p>Työvuosien määrä vaihtelee työyhteisössä</p> <p>Työyhteisössä on eri näkökantoja</p>
Roolin määrittäminen työyhteisössä	<p>Mielenkiinnon kohde määrittää roolia työyhteisössä</p> <p>Asiantuntijuus määrittää roolia työyhteisössä</p> <p>Osaaminen määrittää roolia työyhteisössä</p>
Ammattiryhmät kertovat toisilleen työstään	<p>Ammattiryhmän kertovat tehtävänkuvastaan toisilleen</p> <p>Ammattiryhmät vierailevat toistensa kokouksissa</p> <p>Perehdytykseen on lisätty toisten ammattiryhmien työhön tutustumista</p>
Ammatinharjoittajia osallistetaan	<p>Työsuhteiset kollegat osallistavat ammatinharjoittajia</p> <p>Kokoukset määrätään ammatinharjoittajien kalenteriin</p>
Ammattiryhmien väliset epäselvyydet	<p>Ammattiryhmien välille syntyy väärinkäsityksiä</p> <p>Ammattiryhmillä on erilaisia odotuksia yhteistyöstä</p> <p>Ammattiryhmien välille voi tulla ristiriitaa</p> <p>Ammattiryhmien välille syntyy olettamuksia</p>
Ammattiryhmien tietämättömyys toistensa työnkuvista	<p>Toisten ammattiryhmien työtä ei tunneta kunnolla</p> <p>Ammattiryhmien rooleista on epäselvyyttä</p>
Työnkuvaan kuulumattoman työn tarjoamisesta loukkaantuminen	<p>Työnkuvaan kuulumattoman työn tarjoamisesta loukkaannutaan</p> <p>Työnkuvaan kuulumattoman työn tarjoaminen koetaan vähättelynä</p>
Toisten ammattitaidon ymmärtämisen vaikutus työskentelyyn	<p>Toisten ammattitaidon ymmärtäminen vaikuttaa konsultointiin</p> <p>Toisten ammattiryhmien työnkuvat tulisi tietää</p> <p>Toisten ammattitaidon ymmärtäminen vaikuttaa asiakassyöttöön</p> <p>Toisten ammattiryhmien osaamista tulisi hyödyntää</p>
Muiden ammattiryhmien hämmennys koskien yritys yhteistyötä	<p>Muut ammattiryhmät kysyvät mitä asiakaskäynneillä tapahtuu</p> <p>Muut ammattiryhmät kysyvät mitä asiakasyrityksissä tehdään</p> <p>Muut ammattiryhmät kysyvät miksi asiakasyrityksissä käydään</p> <p>Muut ammattiryhmät eivät ymmärrä yritys yhteistyötä</p>
Muiden ammattiryhmien hämmennys koskien hoitajan työnkuvaa	<p>Tietynlainen mystisyys liittyy hoitajan työhön</p> <p>Muut ammattiryhmät eivät tunne hoitajan työtä</p> <p>Asiakaspalvelussa ei tunneta hoitajan työnkuvaa</p> <p>Muut ammattiryhmät kyselevät mitä hoitaja touhuu</p> <p>Muut ammattiryhmät epäilevät että hoitaja ei tee töitä</p> <p>Muut ammattiryhmät eivät ymmärrä hoitajan työtä</p>
Vapauksien salliminen joillekin ammattiryhmille	<p>Lääkäreille sallitaan vapaamatkustajan rooli joissain asioissa</p> <p>Joillekin ammattiryhmille sallitaan poikkeava toimintatapa</p>
Eriarvoisuus ammattiryhmien välillä	<p>Joiltakin ammattiryhmiltä edellytetään velvollisuutta</p> <p>Ammattiryhmien välille tehdään eriarvoisuutta</p>
Avun odottaminen hoitajalta lääkärin työhön	<p>Lääkärit odottavat hoitajalta vieressä istumista</p> <p>Osaa lääkäreistä saa palvella</p> <p>Työterveyshoitaja palvelee työterveyslääkäreitä</p> <p>Lääkärit tukeutuvat paljon hoitajiin sähköisten työkalujen käytössä</p> <p>Lääkärit pyytävät hoitajaa auttamaan omassa työosuudessaan</p>
Ammatinharjoittajien epäaktiivinen osallistuminen	<p>Ammatinharjoittajat eivät osallistu yhteisiin kokouksiin</p> <p>Ammatinharjoittajat eivät osallistu palavereihin elleivät saa laskuttaa</p>

## LIITE 6

## Työyhteisöviestinnän monikanavaisuus

alaluokka	pelkistys
Esimiehet hallinnoivat tiedottamista	Esimiehet suodattavat tiedotettavia asioita Esimies sanoittaa asioita Tiedottaminen kulkee esimiesten kautta Esimiestyön avulla kohdennetaan tiedottamista Esimiehet priorisoivat tiedotettavia asioita Esimiehet miettivät oikean kanavan asian tiedottamiselle Esimies miettii missä kohdin mikäkin tieto auttaa Esimies miettii miten asiat kannattaa esittää työntekijöille
Tiedottaminen vaatii esimiehiltä osaamista	Esimies ei voi olettaa kaikkien olevan ajan tasalla Osa tiedosta tulee esimiehille samanaikaisesti kuin henkilöstölle Oikean viestin perille saaminen työntekijöille vie aikaa
Esimies on keskiössä muutoksesta tiedottamisessa	Muutoksista tiedottaminen vaatii esimiehiltä keskittymistä Uudistuksista halutaan kertoa proaktiivisesti asiakkaille Esimies joutuu kiinnittämään huomiota muutosten sanoittamiseen Esimiehelle tulee kysymyksiä muutoksista työntekijöiltä Esimiehelle tulee kysymyksiä muutoksista asiakkailta
Asioista tiedotetaan monen eri kanavan kautta	Asioita tiedotetaan esimies-alaiskeskusteluissa Kokouksista suuri osa pidetään skypeillä Asioista tiedotetaan sähköpostitse Asioista tiedotetaan kokouksissa
Omaksuttavaa tietoa tulee paljon	Tietoa tulee paljon Sähköpostitiedotteita tulee kymmeniä viikossa Tietoa tulee samanaikaisesti
Tieto on hajallaan monessa paikassa	Tietoa pitää hakea monesta järjestelmästä Tietoa pitää hakea monesta paikasta Tieto on hajallaan
Hoitajien yksilöllinen tiedon vastaanottokyky	Osa hoitajista kipuilee jatkuvan tiedon vastaanottamisen kanssa Osalla hoitajista on mahtava tiedon arkistointikyky Osa hoitajista löytää kaiken olennaisen tiedon Osa hoitajista saa poimittua olennaisen tiedon
Tiedottavan asian tulkitseminen	Esimiehet tiedottavat asiat oman ymmärryksensä perusteella Esimiehet saattavat tulkita tiedotettavat asiat eri tavalla Tiedottamisen riskinä ovat poikkeavat tulkinnot sisällöstä
Tiedon käsittäminen väärin	Kokouksessa käsitellyt asiat voivat jäädä jollekin epäselviksi Sähköpostitse käyty keskustelu voi vääristää sisältöä
Viestintä kahvihuoneessa	Onnistumisista keskustellaan kahvipöydässä Kahvihuoneessa kerrotaan ajankohtaisia asioita Kuukausittain pidetään kahvittelukokous ajankohtaisille asioille Kahvihuoneessa keskusteluun osallistuu eri ammattiryhmien edustajia Esimiehet osallistuvat kahvipöytäkeskusteluun hyvin vähän Kahvihuoneessa on taulu kysymyksiä varten Kahvihuoneessa on taulu vastauksia varten Kahvihuoneessa on taulu kysymyksiä varten
Puskaradiokulttuuri osana viestintää	Puskaradiokulttuuri on lisääntynyt Asiat leviävät puskaradion kautta
Puskaradiokulttuurin luomat väärinymärykset	Puskaradiopuhe on kuulopuhetta Puskaradio voi vääristää tietoa Välillä väärinymärykset lähtevät lentoon Asiat värittyvät puskaradion välityksellä Puskaradiopuhe on tulkintaa asioista
Työyhteisön riittämätön keskustelu	Keskustelua haluttaisiin enemmän työyhteisöön Parhaita käytäntöjä ei ehdi arjessa jakamaan Omia vahvuuksia ei tuoda työyhteisössä esille
Tarve lisätä keskustelufoorumeita	Yhteisten hankauskohtien käsittelyyn tarvitaan lisää foorumeita Työhön liittyvien hankauskohtien käsittelyyn tarvitaan lisää foorumeita

Osaamisen vahvistaminen kokouksissa	Kokouksissa on asiantuntijapuhujia substanssiosaamisen ylläpitämiseksi Kokouksiin on pyritty saamaan osaamisen jakamista
Tiedonantaminen kokouksissa	Kokoukset ovat pitkälti pelkkää tiedonantoa Kokouksissa on hirveästi asiaa Kokouksessa on paljon asioita agendalla
Kuulumiskierroksen pitämättä jääminen	Tiedotettavat asiat ajavat kuulumiskierroksen ohi Kiireiset asiat ajavat kuulumiskierroksen ohi Harvoin pystytään pitämään kuulumiskierrosta
Omien kokouksien pitäminen eri asiantuntijaryhmille	Työfysioterapeutit osallistuvat omiin kokouksiinsa Työterveyshoitajilla on omat kokoukset Työterveyslääkäreillä on omat kokoukset Vastaavilla työterveyshoitajilla on omat kokoukset Lääkäreillä on oma case-palaveri
Tiimikokouksien pitäminen	Tiimipalaverit ovat osa työn arkea Moniammatillisilla tiimeillä on yhteinen kokous
Kokouksen järjestäminen yksikölle	Yksikkökokouksia järjestetään Kaksi kertaa vuodessa järjestetään koko yksikön kokous
Keskustelu kokouksissa	Kokousta on pyritty saamaan keskusteleavammaksi Kokoukseen on lisätty vapaata keskusteluaikaa
Kokemusten jakaminen agendattomissa kokouksissa	Agendattomissa kokouksissa kysytään miten muut ovat toimineet eri tilanteissa Agendattomissa kokouksissa jaetaan parhaita käytäntöjä
Hyvä keskusteleminen agendattomissa kokouksissa	Agendattomissa kokouksissa tulee työntekijöiltä hyviä nostoja Agendattomissa kokouksissa on todella hedelmällisiä keskusteluja
Ratkaisukeskeisyyden tavoittelu palautteenannossa	Palautteen antamisella tavoitellaan hyvää lopputulemaa Tarkoituksena on vaikuttaa palautteen juurisyyhyyn Tarkoituksena on hakea ratkaisuja palautteeseen
Myönteisen palautteen jakaminen	Myönteinen palaute pyritään aina kertomaan asianomaiselle Myönteisestä palautteesta jutellaan Myönteinen palaute jaetaan kokouksessa
Palautteen antamiseen pyrkiminen	Pyritään antamaan sisäistä palautetta Esimies pyrkii antamaan rakentavaa palautetta
Palautteen painottuminen negatiiviseen	Positiivista palautetta tulee harvoin Palautteenantokulttuuri painottaa negatiivisia asioita Positiivisista asioista mainitaan vain sivumennen Osa hoitajista harmittelee ettei saa myönteistä palautetta Palautteet ovat usein reklamaatioita
Vastuuseen vaatiminen virheen jälkeen	Etsitään sisäisesti syyllisiä palautteen jälkeen Etsitään virheen tehnyttä palautteen jälkeen Vaaditaan virheen tehnyttä selittämään
Asiakkaat antavat herkästi palautetta	Asiakkaat antavat palautetta nopeasti Asiakas reklamoi pienestä
Asiakaspalautetta tulee eri kanavista	Asiakkaan on helpompaa kommentoida sähköpostitse Asiakkaat kommentoivat myös päin naamaa

## LIITE 7 Esimiestyön merkitys arjessa

alaluokka	pelkistus
Prosessien tarkoituksenmukaisen noudattamisen valvominen	Esimies valvoo ohjeiden noudattamista Esimies valvoo toimintamallien noudattamista Työn joustavuudessa tarvitaan esimiesotetta
Havaittuihin epäkohtiin puuttuminen	Esimies puuttuu aiheettomaan laskutukseen Esimies puuttuu töiden tekemättä jättämiseen Esimies puuttuu sovitusta toimintamallista poikkeamiseen Esimies joutuu patistamaan turhien papereiden hävittämiseen Esimies joutuu jarruttelemaan joissain asioissa Esimies oikaisee väärinkäsitettyjä asioita
Huolenaiheiden havainnointi	Esimiehen huolena on töiden tekemättä jättäminen Hoitajien osaamisvaje huolestuttaa esimiehiä Työntekijöiden moninaiset kuormitustekijät ovat haastavia
Esimiesten näkemys kehittämistarpeista	Esimies näkee tiettyjen osa-alueiden kehittämistarpeita Esimies näkee omassa yksikössään kehittämistarpeita Esimiehen tahtotila kehittämisestä voi olla ristiriidassa työnantajan kanssa
Esimiesten tuki asioiden kehittämisessä	Esimiehen avulla viedään asioita eteenpäin oikea-aikaisesti Esimiehet tukevat muutoksessa elämistä
Esimiesten vaikutus työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen	Esimies vaikuttaa työntekijöiden kasvuun Esimies vaikuttaa työntekijöiden kehitykseen Esimies vaikuttaa työntekijöiden eteenpäin menemiseen
Muutoksen liittyviin kysymyksiin vastaaminen	Esimiehelle tulee kysymyksiä muutoksista työntekijöiltä Esimiehelle tulee kysymyksiä muutoksista asiakkailta
Työn haasteista kertominen esimiehelle	Työtä estävistä tekijöistä tulee kertoa esimiehelle Epäselviä asioita pitää tulla kysymään esimieheltä Esimiehelle tulee kertoa tekemättä jääneistä töistä Esimiehelle pitää kertoa jos ei selviydy töistään Esimieheltä tulee pyytää apua ongelmatilanteissa
Esimiehen realismi työhön liittyen	Esimies joutuu herättelemään työntekijää pohtimaan työpaikanvaihdosta Esimiehen tulee rohkeasti sanoa ettei työ tästä muutu Esimies pyrkii antamaan työstä realistisen kuvan Esimies ei voi valehdella työtahdin rauhoittuvan
Esimiehen lähestyminen matalalla kynnyksellä	Esimieheltä saa tulla kysymään mielessä olevia asioita Esimiehellä on aina ovi auki
Esimiehen tuki sitä tarvitseville	Esimies auttaa tukemaan työn arkea Esimies tulee vierelle auttamaan työssä Esimies auttaa korjaamaan tilanteita Esimies tulee mukaan asiakaskäynnille antamaan tukea Esimiehellä on mahdollisuus tukea sitä tarvitsevia Esimies tukee työroolin rajaamisessa Esimiehet ovat paljon tukea tarvitsevien kanssa
Esimiehen apu työmäärän hallinnoimisessa	Esimies hankkii tarvittaessa lisäresursseja toiselta asemalta Esimies hankkii tarvittaessa tukea töiden hoitamiseen Esimies auttaa tekemättä jääneiden töiden kanssa Esimies säättää asiakkuuspotteja Esimies katsoo sopivat asiakkuuspotit työntekijöille
Esimiehen tuki kuormittuneisuudessa	Esimieheltä pyydetään apua kuormittuneisuuteen Työyhteisössä pohditaan yhdessä miten esimies voi tukea Esimieheltä pyydetään toimia kuormituksen vähentämiseksi
Esimiehen tuki laskuttamisessa	Esimiehen on tärkeää tukea työntekijöitä laskuttamisessa Esimieheltä kysytään kuinka paljon saa laskuttaa Esimiehen tulee varmistaa laskutusosaaminen perehdytyksen aikana Esimies neuvoa ammattitaidon hinnoittelussa
Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen	Työntekijöillä on yksilöllisiä tarpeita Esimies ei voi monistaa samaa toimintatapaa työntekijöiden tukemisessa Työntekijöiden eritasoiset valmiudet heijastuvat esimiestyöhön Esimiesten on tuettava eri valmiustason työntekijöitä

## LIITE 8

## Muutos osana työn arkea

alaluokka	pelkistys
Asiakasyrityksen muutosten heijastuminen työhön	Asiakasyrityksissä tapahtuu muutoksia Asiakasyrityksen muutos vaikuttaa suunnitelmiin Asiakasyritys voi peruuttaa sovitun yhteistyön Asiakasyrityksen muutoksiin täytyy mukautua
Työtä koskevien muutosten äkillisyys	Tilanteet voivat muuttua nopeasti Uusien työkalujen lanseeraukset tulevat äkillisesti Toimintatapojen muutokset tulevat hyvin äkillisesti Työsuunnitelma elää koko ajan
Muutokseen mukautuminen osana työtä	Muutostilanteessa on kyettävä muuttamaan suunnitelmia Työ edellyttää mukautumista muutoksiin Muutosten myötä täytyy tehdä asioita eri tavalla Muuttuvia tekijöitä työssä pitää sietää Työssä pitää olla varasuunnitelma
Muutoksen tiedostaminen pysyväksi olotilaksi	Ymmärretään muutoksen olevan pysyvää Muutos työssä on jatkuvaa Muutos on pysyvä olotila Enää ei mietitä mitä tapahtuu muutoksen jälkeen
Muutoksen kokeminen yksilöllisesti	Ihmiset mieltävät muutoksen eri tavalla Ihmiset kokevat muutoksen eri tavoilla Ihmiset käyttäytyvät muutostilanteessa eri tavoilla Ihmiset prosessoivat muutosta ajan kanssa Ihmiset ovat eri vaiheessa muutosta Muutokselle tulee antaa aikaa työyhteisössä
Muutosten jalkauttamisen haasteet	Muutokset jalkautetaan läpijuosten Jalkautettavaksi tulee monia asioita yhtä aikaa Toivotaan työntekijöiden osaavan uudet asiat
Muutosten tuoma paine työn arkeen	Yritetään räpistellä mukana muutoksessa Työn arki ei ole muutosten tahdissa Hoitajien on kestettävä painetta työn muutoksiin liittyen
Toimintatapojen muuttamisen vaikeus	Nykyiseen työpaikkakulttuuriin mukautuminen on haastavaa Uudet prosessit on vaikeaa ottaa osaksi arkea Vanhoista tavoista luopumisen kanssa kipuillaan Vanhasta kulttuurista luopuminen aiheuttaa pään seinään hakkaamista
Vanhoista tavoista kiinni pitäminen	Perustoiminnot tehdään vanhan totutun mukaisesti Asioita lähdetään tekemään totutun tavan mukaisesti Toimitaan osin entisen työpaikan kulttuurin mukaan Vanhoja toimintatapoja jatketaan esimiehen selän takana Vanhan kulttuurin edustajat pitävät kiinni tavoistaan
Vanhojen toimintatapojen sitkeys	Vanhat toimintatavat ovat syvässä työpaikkakulttuurissa Vanhat toimintamallit ovat syvässä työtavoissa Omaksutut toimintamallit istuvat sitkeästi Vanhoista tavoista irti pyristeleminen vie vuosia

## LIITE 9

## Työn ammatillinen vaativuus

alaluokka	pelkistys
Työ edellyttää vastuunottoa	Työssä on kova vastuu Asioiden selvittämisestä tulee ottaa vastuu Työntekijällä on iso vastuu Omasta osallistumisesta tulee ottaa vastuu Omasta tekemisestä tulee ottaa vastuu
Työ edellyttää ahkerointia	Aloitettut työt tulee hoitaa loppuun Työssä täytyy olla perustunnollinen Työtehtävän päättyessä on aloitettava heti seuraava Työlistat ovat täynnä Koko työpäivän ajan tulee työskennellä ahkerasti
Ajankäytön itsenäinen hallinnointi	Jokainen työtehtävä vaatii hoitajalta oman aikansa Hoitajat sopivat itse aikataulunsa Jokaisella hoitajalla on oma työlistansa Hoitaja saa suunnitella vuotensa aika vapaasti Työssä hallinnoidaan omaa kalenteria Omaan työhön pystyy vaikuttamaan paljon
Suunnitelmallisuuden merkityksellisyys	Työtä suunnitellaan asiakkuuden pohjalta Työn suunnittelu on tärkeää Tiukka työtahti vaatii työn suunnittelua Työ suunnitellaan etupainotteisesti Työn ennakointi on äärettömän tärkeää Ilman kunnan suunnittelua asiakaslupauksia ei voida pitää Ilman kunnan suunnittelua asiat eivät tule tehdyksi Huono suunnittelukyky vaikeuttaa työstä selviytymistä Ei voi istua huoneessaan toimeettomana Ei voi istua odottamassa mitä töitä eteen tulee
Työn aikataulutuksen tärkeys	Työn aikataulutaminen on tärkeää Työn kalenterointi on äärettömän tärkeää Työ tulee tehdä näkyväksi omalle työlistalle
Suunnitelmallisuuden luoma hallinnan tunne	Työn suunnittelu parantaa hallinnan tunnetta Työn aikataulutaminen parantaa hallinnan tunnetta
Kokemattomuus näkyy työsuorituksessa	Nuoruus näkyy välillä niin että mennään metsään Lähes kaikki aloittavat työntekijät ovat kokemattomia Kokemattoman työntekijän kommunikointi ei ole samalla tasolla Kokemattoman työntekijän osaaminen ei ole samalla tasolla
Kokemuksen tuoma etu työssä	Jonkunnäköinen ikä on eduksi työssä Työkokemus on eduksi työterveydessä työskenneltäessä Kokemus muilta aloilta on eduksi työterveydessä työskenneltäessä Elämäkokemus on eduksi työterveydessä työskenneltäessä
Uusien työntekijöiden mukautuminen työtapoihin	Uusien työntekijöiden on helpompaa päästä talon tavoille Eri työnantajalta tulevilla on puhtaampi työote Uusilla työntekijöillä ei ole vanhaa työtapaa johon verrata Uudet työntekijät pääsevät uusiin toimintatapoihin nopeammin kiinni
Työasioita ei oteta henkilökohtaisesti	Asioita ei päästetä iholle Asioita ei oteta henkilökohtaisesti Asiat käsitellään asioina Tulee pystyä olemaan ammatillinen
Työssä tulee osata käsitellä kritiikkiä	Tulee osata kehittyä kritiikin perusteella Tulee kyetä ottamaan kritiikkiä vastaan
Keskeneräisyyden sietäminen	Työssä pitää sietää hallittua kaaosta Pitää sietää tunnetta ettei ikinä ole valmista Valmiiksi saamiseen tottumisesta on pakko oppia pois Keskeneräisyyden tunteen sietäminen on tärkeää Keskeneräisyyden sietokykyä korostetaan työhaastatteluissa

Monen samanaikaisen asian hallitseminen	Monta rautaa on tulella koko ajan Montaa keskeneräistä asiaa pidetään hallinnassa
Työtehtävien jatkuva keskeneräisyys	Asiat tulevat harvoin kerralla valmiiksi Asioita veivataan vuosikaupalla Asiat jäävät roikkumaan omasta työpanoksesta riippumatta Keskeneräisyyden määrä työssä on kasvanut Töitä ei saa valmiiksi päivän päätteeksi
Työn laatuvaatimusten noudattaminen	Asiat tulee tehdä laadukkaasti Työssä on laadullisia kriteereitä
Työnantajan linjausten noudattaminen	Prosessien noudattaminen on tärkeää Jokainen ei voi tehdä mitä haluaa Vaaditaan noudattamaan talon prosesseja Toiminnan tulee olla samansuuntaista joka paikassa Pyritään toimimaan sovitun formaatin mukaan Toiminta on välillä orjallista
Nuorten työntekijöiden mukautuminen uusiin asioihin	Nuoret työntekijät ovat mukana muutoksessa Nuoret työntekijät oppivat näppärästi uudet temput Nuoret pääsevät uusiin toimintatapoihin nopeammin kiinni
Nuorten työntekijöiden erilainen asenne	Nuoret työntekijät katsovat asioita eri näkökulmasta Nuoret työntekijät eivät pidä niitä asioita ahdistavina kuin kokeneemmat
Nuorten sujuvampi laskuttaminen	Nuoret eivät koe laskuttamista riistona Nuoremmilla ei ole vaikeutta laskuttaa omasta ammattitaidostaan Nuoret eivät kysele neuvoja laskuttamisessa Nuoret ovat herkempiä laskuttamaan lökkäämmät hoitajat epäröivät laskuttamisessa
Ikääntyneiden tuen tarve	Ikääntyneet tarvitsevat arjessa esimiehen tukea Toimintatapojen muuttaminen on ikääntyneille haastavaa
Integraation kautta tulleiden tuen tarve	Integraation kautta tulleita hoitajia joutuu auttamaan perusasioissa Integraation kautta tulleita hoitajia joutuu ohjaamaan perusasioissa
Tuen tarve työsuhteen alussa	Esimieheltä tarvitaan tukea työsuhteen alussa Tutorilta tarvitaan tukea työsuhteen alussa



## LIITE 10

## Työn kuormittavuus

alaluokka	pelkistys
Työn kova vaatimustaso	Työn tavoitteet ovat aiempaa kovemmat Työ on kovaa
Kiireinen työtahti	Arki on kiireistä Työssä ei ole ylimääräistä loppoaikaa Asioita on vaikeaa tehdä nopeasti Työ on nopeatempoista Työssä vaaditaan aikataulussa pysymistä
Hallitsemattomuuden tunne	Asiat eivät mene niin kuin itse haluaisi Kaikkiin asioihin työssä ei pysty vaikuttamaan itse Asioita ei pysty tekemään niin kuin itse haluaisi
Perusprosessien epäselvyys	Perusasioiden varmisteluun käytetään paljon aikaa Perusasioiden varmisteluun käytetään paljon energiaa Sisäiset prosessit eivät ole selkeitä
Työhön liittyvien asioiden murehtiminen	Työasioita murehditaan lounastauolla Menetetään yönet väärinymmärrysten vuoksi Menetetään yönet työasioista murehtimisen vuoksi
Riittämättömyyden kokeminen	Työssä koetaan riittämättömyyden tunnetta Työhön liittyvät odotukset tuntuvat kohtuuttomilta
Ammattitaidon arvostuksen puutteen kokeminen	Työssä koetaan arvostuksen puutetta Työn arvostus ei välity hoitajille Työterveyshoitajat kokevat ammattitaidon arvostuksen puutetta työnantajalta Koettu arvostuksen puute välittyy tekemiseen
Yksilöllisistä syistä johtuva kuormittuminen	Pienikin huoli voi aiheuttaa hengästymistä arkeen Työntekijöillä on yksilöllisiä kuormittumisen tunteita Jokaisella on erilaisia kuormitustekijöitä taustalla Työssä kuormittumiseen vaikuttaa moni asia
Asiakasyhteistyön näkemyserojen luoma ristiriita	Näkemyserot asiakkaan kanssa aiheuttavat ristiriitaa Asiakkaan vaatimukset ovat ristiriidassa työnantajan vaatimusten kanssa Asiakkaan toiveet luovat ristipainetta työnantajan prosessien noudattamiseen Vaikeus sopia asioista asiakkaan kanssa luo turhautumista
Tulostavoitteen aiheuttama ristiriita	Tulostavoitteet koetaan ristiriitaisiksi työn kanssa Hoitajan tulostavoite koetaan vaikeaksi saavuttaa
Työn laadullisten kriteerien aiheuttama ristiriita	Laadullisten kriteerien soveltaminen työhön koetaan vaikeaksi Tietyt työtehtävät tehdään vain laadullisten kriteerien täyttämiseksi Tekeminen vain kriteerien täyttämiseksi on ristiriitaista
Hoitajien liiketoiminnallisen osaamisen puute	Hoitajaksi valmistuneilla ei ole koulutusta yritysmaailmaan Hoitajaksi valmistuneilla ei ole koulutusta bisnes-ajatteluun Yritysmaailma ei ole ollut hoitajaksi opiskelleen kiinnostuksen kohteena
Haastava vuorovaikutus yritysjohdon kanssa	Yritysjohdon kanssa keskusteleminen koetaan haasteelliseksi Yritysjohdon tapaaminen haastavaa ellei ole takana elettyä elämää Asiakasyrityksen johdon kanssa keskustelemiseen ei ole saatu koulutusta
Liiketoiminnallisen osaamisen puute näkyy työskentelyssä	Liiketoiminnan ymmärtämättömyys näkyy asiakastyössä Kaupallisen ajattelukyvyyn puute näkyy hoitajilla turhautumisena
Yritysyhteistyön haastavuus hoitajille	Yritysmaailmaan hyppääminen on haastavaa hoitajille Yritysyhteistyön osaamisen puute on haaste hoitajan työssä
Työn liiketoiminnallisuuden tuleminen yllätyksenä	Yritysmaailman mukana olo työssä tulee monelle hoitajalle yllätyksenä Bisneksen mukana olo työssä tulee monelle hoitajalle yllätyksenä
Teknisesti kehittyneemmät asiakkaat	Osa asiakasyrityksistä on tietoteknisesti vertailtuna pidemmällä Hoitajat eivät kehtaa ottaa vanhanmallista työpuhelinta asiakaskäynneille
Digitaalisten työkalujen puutteiden kuormittavuus	Työntekijöiden luottamus sähköisiin työkaluihin on marginaalinen Kunnollisten digitaalisten palveluiden puute kuormittaa työssä Työn arjessa ollaan jäljessä digitaalisesta kehityksestä Digitaaliset työvälineet eivät anna sitä mitä kaivataan Digitaaliset työvälineet eivät säästä työaikaa Digitaaliset työvälineet eivät palvele toimintatapoja

	<p>Digitaaliset työvälineet ovat kankeita</p> <p>Sähköiset työkalut eivät tue työn tekemistä</p> <p>Koetaan painetta uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotosta</p>
Digitaalisten työkalujen käytön esteet	<p>Kankeus estää digitaalisten työkalujen käyttöä</p> <p>Sisäisten ohjeiden puute estää digitaalisten työkalujen käyttöä</p> <p>Puutteelliset sisäiset prosessit estävät digitaalisten työkalujen käyttöä</p>
Digitaalisten työkalujen käyttöönoton esteet	<p>Arjen kankeus hidastaa digitaalisten työkalujen käyttöönottoa</p> <p>Uudet digitaaliset työkalut tulevat käyttöön keskeneräisinä</p> <p>Uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotossa on paljon hankaluuksia</p>
Aikaa vievä uusien digitaalisten työkalujen opettelu	<p>Uusien digitaalisten työkalujen oppimiseen menee paljon aikaa</p> <p>Uusien digitaalisten työkalujen harjoitteluun menee paljon aikaa</p>
Tietoteknisten ongelmien vaikutus työhön	<p>Tietotekniset ongelmat tulevat selviteltäväksi hoitajalle</p> <p>Tietotekniset ongelmat pompotetaan talon sisällä taholta toiselle</p> <p>Puutteellinen tietotekninen osaaminen vaikuttaa asiakaspalveluun</p>
Sähköisten raportointityökalujen käyttöön liittyvä epävarmuus	<p>Sähköisten raportointityökalujen luotettavuutta epäillään toistuvasti</p> <p>Raportteja ei haluta esittää asiakkaalle ennen varmennusta</p> <p>Sähköisten raportointityökalujen käytössä on epäselvyyksiä</p>
Vähäinen jousto työpäivässä	<p>Äkillisille asioille on vähäisesti liikkumavaraa</p> <p>Työpäivään ei voi enää aamusta paljon vaikuttaa</p> <p>Hoitajan työn joustavuus on kadonnut</p> <p>Aikatauluja ei voi muuttaa viime hetkellä</p> <p>Luppoaikaa ei enää ole työpäivien aikana</p> <p>Työpäivän aikataulusta puuttuu joustavuus</p>
Ajankäytön tiukentuminen	<p>Ajankäytön tiukentuminen on aiheuttanut ristiriitaa</p> <p>Työterveyshoitajat ovat tottuneet vapaampaan ajankäyttöön</p> <p>Ennen hoitajat ehtivät käyttää aikaa lomakkeiden kopiointiin</p> <p>Ennen hoitajat tuurasivat vastaanotossa</p> <p>Hoitajat eivät enää ehdi käyttää aikaa ilmaiseen avunantoon</p> <p>Ennen työaikaa saattoi irrottaa helposti muuhun</p>
Muutosvastarinnan esiintyminen työyhteisössä	<p>Osa haraa vastaan kaikissa muutoksissa</p> <p>Vanhaa kulttuuria ei haluta muuttaa</p> <p>Uskotaan vanhojen toimintatapojen olevan parempia</p> <p>Sovitetaan porukalla ettei lähdetä mukaan muutoksiin</p> <p>Vastustetaan asioiden tekemistä uudella tavalla</p> <p>Vältellään vastuuta uuden opettelussa</p>
Muutosvastarinnan kuormittavuus	<p>Vastahankaiset työntekijät saavat toisetkin lannistumaan</p> <p>Uusia työntekijöitä rasittaa toisten menneissä roikkuminen</p> <p>Uusien asioiden viivästynyt opettelu kuormittaa työyhteisöä</p>