

# **HENKILÖSTÖN LUOTTAMUS MUUTTUVASSA SAIRAALAORGANISAATIOSSA**

Maria Kollmann

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2004

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Maria Veronika Kollmann	
Työn nimi HENKILÖSTÖN LUOTTAMUS MUUTTUVASSA SAIRAALAORGANISAATIOSSA	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2004	Sivumäärä 93 sivua
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee institutionaalista luottamusta työorganisaatiossa työntekijän näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) Helsingin sairaaloiden Kirurgisen sairaalan hoitohenkilöstön kokemuksia ja käsityksiä luottamuksesta omaa työorganisaatiotaan kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä osatekijöistä luottamus työorganisaatiossa koostuu. Huomion kohteena ovat ylemmän organisaatiotason viestintä, esimiehen merkitys ja työorganisaatioon identifioitumisen merkitys kokonaisluottamuksessa. Taustakehyksenä tutkimuksessa on kohdeorganisaation suuri rakenteellinen muutos ja perustaminen vuonna 2000 sekä organisaation jatkuva muutostila.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa pyrittiin korostamaan haastateltavia aktiivisina subjekteina ja tuomaan esille heidän kokemuksiaan ja käsityksiään luottamuksesta muuttuvassa työorganisaatiossa. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti teemoittelemalla. Tutkimushaastatteluissa onnistuttiin saamaan haluttua tietoa työntekijä-työorganisaatio -suhteesta, ja haastateltavien kokemukset välittyvät työn tuloksissa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella hoitohenkilöstön edustajat tuntevat epäluottamusta HUS-organisaatiota kohtaan eivätkä koe identifioituvansa siihen vahvasti. He kokevat HUS-organisaation etäiseksi ja tiedonkulun epäjohdonmukaiseksi ja arvaamattomaksi. Siksi organisaation viestinnän koettiin osin sekoittavan arkea. Luottamusta herättävinä ominaisuuksina HUS:ssa haastateltavat pitivät organisaation yhteiskunnallista tehtävää ja osittain myös organisaation suuruutta. Ristiriitaa aineistoon tulee siitä, että organisaation suuruutta pidettiin myös epäluottamusta herättävänä, sillä sen koettiin aiheuttavan organisaation etäisyyttä ja vaikeuttavan kokonaisuuden hahmottamista.</p> <p>Omaa työorganisaatiota kohtaan tunnettu luottamus nojaa avoimeen, oikea-aikaiseen ja johdonmukaiseen tiedonkulkuun. Luottamus työorganisaatiota kohtaan nojaa myös organisaation johdon substanssikompetenssiin sekä viestintä- ja tiedonvälityskompetenssiin. Luottamuksen voidaan olettaa olevan edellytys identifioitumiselle. Luottamusta herättävä esimies voi osaltaan vahvistaa luottamusta työorganisaatioon, ja hänen viestintätäylyllä ja asenteilla nähdään olevan merkitystä kokonaisluottamuksen rakentumisessa. Esimiestä voidaankin pitää luottamuksen tärkeänä liittymäkohtana työntekijän ja työorganisaation välillä.</p>	
Asiasanat Luottamus, muutos, identifioituminen, tiedonkulku, sairaalat, organisaatio, hoitohenkilöstö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS</b> .....	3
<b>2.1 Luottamus</b> .....	3
2.1.1 Luottamuksen käsitteestä .....	3
2.1.2 Luottamuksen rakentuminen .....	8
2.1.3 Luottamuksen tasot .....	11
<b>2.2 Institutionaalinen luottamus</b> .....	13
2.2.1 Luottamuksen funktio institutionaalisessa kontekstissa.....	16
<b>2.3 Luottamus työympäristössä</b> .....	17
<b>2.4 Tutkimuksen kontekstina sairaalaorganisaatio</b> .....	20
<b>2.5 Organisaatiomuutos taustatekijänä</b> .....	22
2.5.1 Yksilö muuttuvassa organisaatiossa.....	24
<b>2.6 Identifioituminen organisaatioon</b> .....	27
<b>3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	30
<b>3.1 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)</b> .....	30
<b>3.2 Tutkimuksen rajaus Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä</b> .....	32
3.2.1 Kirurginen sairaala - osa HYKS:n Kirurgian tulosityksikköä.....	32
3.2.2 HUS:n muutosprosessi Kirurgian tulosityksikössä .....	33
<b>3.3 Tutkimustehtävä</b> .....	35
<b>3.4 Tutkimuskysymykset</b> .....	37
<b>3.5 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu</b> .....	38
<b>3.6 Tutkimushaastattelujen toteutus</b> .....	41
3.6.1 Tutkimushaastattelujen runko .....	42
<b>3.7 Aineiston analyysi</b> .....	44
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	47
<b>4.1 Hoitohenkilöstön organisaatiokuva HUS:sta</b> .....	47
4.1.1 Identifioituminen HUS:iin .....	49
4.1.2 Sisäinen viestintä identiteetin muovaajana .....	51
<b>4.2 Hoitohenkilöstön käsityksiä luottamuksesta työympäristössä</b> .....	52
4.2.1 Hoitohenkilöstön käsityksiä luottamuksesta .....	53
4.2.2 Hoitohenkilöstön käsityksiä epäluottamuksesta .....	56
<b>4.3 Hoitohenkilöstön kokemus luottamukseen vaikuttavista tekijöistä</b> .....	57
4.3.1 HUS:n perustaminen ja jatkuva muutos.....	57
4.3.2 HUS:n viestintä .....	60
4.3.2.1 Organisaatiotason viestintä .....	60
4.3.2.2 Esimiehen viestintä .....	64
<b>4.4 Hoitohenkilöstön luottamus HUS:ssa</b> .....	66
<b>5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI</b> .....	69
<b>5.1 Tutkimus luottamustutkimuksena puheviestinnän kentässä</b> .....	69
<b>5.2 Tutkimuksen suorittamisen arviointi</b> .....	71
<b>5.3 Tutkimuksen merkitys</b> .....	74

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	75
<b>6 PÄÄTÄNTÖ .....</b>	<b>78</b>
<b>6.1 Johtopäätökset.....</b>	<b>78</b>
<b>6.2 Haasteita jatkotutkimukselle .....</b>	<b>87</b>
<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>89</b>
<b>KUVIOT</b>	
<b>Kuvio 1: Luottamus työorganisaatiota kohtaan työntekijän näkökulmasta.....</b>	<b>81</b>

# 1 JOHDANTO

Luottamus on keskeistä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Se kuuluu erottamattomana osana elämään sekä yksityis- että työelämässä. Avoin vuorovaikutus on luottamuksen lähtökohta, joten sen täytyy olla myös perusta hyvälle työn tekemiselle, hyvälle työilmapiirille ja henkilöstön hyvinvoinnille sekä luottamusta herättävälle työorganisaatiolle. Epäluottamus on luottamuksen vastavoima. Se toimii epävarmuuden ylläpitäjänä ja negatiivisena tunteena, josta on vaikea päästä irti. Se on siksi usein syy henkilöstön ristiriitaiselle kokemukselle omasta työympäristöstä.

Muutos organisaatiossa asettaa henkilöstön luottamukselle haasteen. Muutos tuo epävarmuutta ja siksi myös epäluottamus kasvaa, sillä tieto ja ennakoitavuus tapahtumien kulusta laskevat. Muutostilanteessa organisaatio tarvitsee luottamusta, sillä luottamus auttaa muutoksen läpiviemisessä ja onnistumisessa. Kovin haaste muutoksen keskellä onkin juuri rakentaa ja ylläpitää luottamusta.

Viestinnän merkitys on organisaatiossa kiistaton. Se on ratas, joka ylläpitää organisaation pyörien pyörimistä. Luottamuksen tehtävänä on olla liima, joka pitää organisaation toimintakykyisenä. Kiinnostus tutkia luottamusta ja sitä edistävää viestintää muuttuvassa organisaatiossa herää näistä lähtökohdista. On oletettavaa, ettei muuttuva organisaatio kasva ja voimistu, ellei siinä vallitse luottamus.

Tässä tutkimuksessa selvitetään luottamusilmiöön liittyviä kokemuksia ja käsityksiä hoitohenkilöstön näkökulmasta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) eli haastateltavien omassa työorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on siis yksilön tuntema institutionaalinen luottamus, luottamus omaa työorganisaatiota kohtaan. Organisaatiota kohtaan tunnettu luottamus on kuitenkin viimekädessä luottamusta siinä toimiviin ihmisiin.

Kohdeorganisaatiota kohtaan kiinnostus heräsi siksi, että kyseessä on suurten muutosten kautta muodostettu sairaanhoitopiiri. Muutos aiheuttaa organisaation ylimmälle johdolle haasteen, joka ei ole yksinkertainen. Muutoksen keskellä tulisi säilyttää henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan ja edesauttaa siten myös henkilös-

tön positiivista organisaatioidentiteetin muotoutumista eli työorganisaatioon identifi-  
oitumista.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui sairaala, ja tutkittavaksi työntekijäryh-  
mäksi valikoitui hoitohenkilöstö, sillä he tekevät sairaalassa tärkeää, ihmiskeskeistä  
perustyötä. Merkittävä tekijä juuri HUS:n valikoitumisessa kohdeorganisaatioksi oli  
sen jatkuva muutos sekä suuren valtakunnallisenkin huomion saanut perustaminen  
vuonna 2000. Luottamuksen saavuttamiseksi tarvitaan organisaatiossa pitkäjänteistä  
ja johdonmukaista työtä ja avointa viestintää. Siksi luottamusta on tärkeä tutkia ni-  
menomaan tässä kohdeorganisaatiossa.

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tämän tutkimuksen neljä keskeistä käsitettä ovat luottamus, institutionaalinen luottamus, muutos ja identifioituminen. Käsitteet linkittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, ja siksi tässä teoreettisessa luvussa tarkastellaan jokaista käsitettä pohjautuen aikaisempaan tutkimustietoon ja teoreettiseen perustaan.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä käsillä olevan tutkimuksen konteksti eli työ- ja sairaalaorganisaatio. Tällä tarkoitetaan sitä, että teoriaosuus on pyritty esittämään niin, että se on linkittynyt käsillä olevan tutkimuksen kontekstiin ja on siksi relevanttia tämän tutkimuksen kannalta. Aluksi luottamusta käsitellään abstraktilla tasolla, ja vähitellen siirrytään yhä konkreettisemmalle tasolle luottamukseen organisaatio ja työympäristössä.

### **2.1 Luottamus**

#### **2.1.1 Luottamuksen käsitteestä**

Luottamus on tärkeä osa toimivia ihmisten välisiä suhteita. Se liitetään arkielämässä rehellisyydestä nousevaksi kokemukseksi tai tunteeksi, jota tunnetaan nimenomaan interpersonallisessa suhteessa olevien ihmisten kesken. Arkitietämyksestä huolimatta luottamuksen seikkaperäinen käsitteellistäminen ei ole yksinkertaista, sillä kyseessä on hyvin monitahoinen, viestinnän ja viestimättömyyden kautta muotoutuva ilmiö. Luottamus voi kohdistua yhtä hyvin henkilöön, ideaan kuin myös abstraktimpaan objektiin (Hart 1988, 187). Käsitteellistä määrittelyä luottamukselle on tehty useiden tieteenalojen sisällä, mutta yhtä sopivaa määritelmää ei luottamukselle kuitenkaan voitane antaa, sillä sen ominaisuudet ja intensiteetin tasot vaihtelevat. Selvää on, että on yhtä tärkeää voida luottaa kuin myös tulla itse luotetuksi. Luottamusta ei voi kuitenkaan pakottaa (Gambetta 1988, 221, 232).

Tutkimuksissa on havaittu, ettei luottamus ole vain tunne, vaan sen on myös nähty olevan uskomusta luottamuksen kohteen vilpittömyyteen tai kohteen hyviin aikeisiin (Gustafsson 1997, 6). Uskomus on siis se, mitä pidetään totena, ja kun uskotaan johonkin, sitä kohtaan tunnetaan luottamusta. Usko ei kuitenkaan edellytä todisteita niin kuin tieto. Luottamus kuitenkin perustuu todisteisiin, joiden paradoksi on, etteivät ne kuitenkaan ole pitäviä. Luottamuksen erityispiirre onkin se, että se sietää epävarmuutta. (Hart 1988, 187.)

Luottamusta on määritelty myös subjektiiviseksi asenteeksi (ks. esim. Cappella 2002, 230; Hart 1988, 187; Luhmann 1988, 99). Tässä tutkimuksessa voisi siten pohtia luottamuksen sijaan myös hoitohenkilöstön asennetta omaa työorganisaatiotaan kohtaan. Tässä tutkimuksessa nähdään kuitenkin luottamuksen tutkiminen astetta syvempänä kuin pelkkä asennetutkimus, vaikka molempien muotoutumisessa viestintä on keskiössä. Luottamuksen asenneaspekti tuntuu soveltuvan erityisen hyvin yhdeksi juuri tämän tutkimuksen luottamuksen näkökulmaksi.

Koska käsillä oleva tutkimus keskittyy nimenomaan luottamukseen, on hyvä tehdä ero sanojen luottamus ja luottavaisuus välillä ja tarkastella niitä hieman lähemmin. Suuri osa tutkijoista erottaa luottamuksen ja luottavaisuuden toisistaan (ks. esim. Giddens 1990; Luhmann 1988; Seligman 2000). Luottamus ja luottavaisuus viittaavat kuitenkin molemmat odotuksiin, joihin voidaan mahdollisesti joutua pettymään. Luhmannin (1988, 97) mukaan näin on etenkin luottavaisuuden kohdalla. Luottamus edellyttää sitä, että yksilö tiedostaa pettymisen mahdollisuuden, ja tätä monen muun ohella myös Luhmann kutsuu riskin mahdollisuuden tiedostamiseksi. Tällaisen abstraktin riskin voi myös olla ottamatta, mutta vain siinä tapauksessa, että luopuu samalla myös luottamuksen positiivisista vaikutuksista.

Oman käsitykseni mukaan luottamus on riskistä huolimatta juuri usko siihen, ettei riski koskaan toteudu. Riskin ei siis haluta olevan edes olemassa. Tätä tukee osin Lagerspetzin (1998, 225-226) näkemys, jonka mukaan luottamus jakautuu tekniseen ja varsinaiseen luottamukseen. Näistä teknisessä luottamuksessa Luhmanninkin esille tuomat riskit punnitaan, mutta Lagerspetzin mukaan juuri varsinaisessa luottamuksessa riskin punnintaa ei tapahdu. Tällä hän tarkoittaa sitä, että jos yksilö luottaa toi-



seen hän ei usko, että toinen osapuoli ehkä pettääkin luottamuksen. Tätä Lagerspetz juuri pitää luottamuksen ilmentymänä. Luottamus on siis kokonaisvaltaista hyvään ja oikeudenmukaiseen käyttäytymiseen ja ajatteluun uskomista (Lagerspetz 1998).

Luhmannin (1988, 97) mukaan luottamussuhteesta ei olla riippuvaisia niin kuin yksilö on riippuvainen luottavaisuudesta. Luottavaisuus onkin Luhmannin mukaan juuri sitä, että ei oteta huomioon vaihtoehtoja, kun taas luottamuksessa yksilö toimii tai valitsee tietyllä lailla huolimatta ulkoisista tekijöistä johtuvasta riskistä tai pettymyksen mahdollisuudesta. Luottamuksesta pettymyksen tunteeseen siirtynyt etsii sisäisiä syytä ja katu kenties luottamustaan, mutta luottavaisuutta tuntenut kohdistaa pettymyksensä ulkoisiin tekijöihin. Luottamus perustuu siis kehämäiseen suhteeseen riskin ja toiminnan välillä. (Luhmann 1988, 97-98, 100.)

Seligman (2000, 48) määrittää luottavaisuuden taas tarkoittavan sitä, että yksilö tietää, mitä vuorovaikutus- tai vaihtotilanteessa on odotettavissa. Tätä väitettä tukee myös Hart (1988, 187), sillä hänen mukaansa luottavaisuus on vahva vakaumus, joka perustuu merkittäviin todisteisiin tai loogiseen päättelyyn. Edellä mainituista syistä johtuen Hart toteaa, ettei luottavaisuuteen sisälly yhtä paljon emotionaalista latausta kuin luottamuksen tunteeseen.

Luottamuksen ja luottavaisuuden käsitteiden määrittelyjen kesken on ristiriitaa, joten yhdenmukaista määritelmää ei ole. Tutkijat viittaavat samoihin asioihin eri määritelmien. Gambetta (1988) esimerkiksi käyttää Luhmannin (1988) kuvailemasta luottavaisuudesta sokean luottamuksen käsitettä, jossa tilannetekijät riippuvat hyvin vähän luottajasta itsestään. Luhmannin (1988, 97) mukaan luottamus on olemassa, jos yksilö valitsee tietyn vaihtoehdon monista, huolimatta siitä, että saattaa kohdata pettymyksen olematta itse sen aiheuttaja. Hyvän määritelmän luottamukselle antaa kuitenkin Seligman (2000, 48), joka toteaa yksinkertaisesti, että luottamusta tarvitaan nimenomaan silloin, kun ei tiedetä varsinaisesti mitä odottaa.

On hyvä kuitenkin ottaa huomioon että esimerkiksi Kotkavirta (2000, 61) pitää luottamuksen ja luottavaisuuden kategorista erottamista toisistaan luottamus-ilmiötä liian lohkovana ja yksinkertaistavana. Käsitteiden vivahde-ero halutaan kuitenkin tuoda

tässä tutkimuksessa esille, koska tutkimuksessa käytetään luottamus-sanaa ja tutkimuksen tavoite on nimenomaan luottamuksen selvittämisessä.

Giddens (1990, 33) käsitteellistää luottamuksen kymmenen määritelmän kautta, jotka antavat seikkaperäisen ja yksityiskohtaisen selityksen sille, mitä edellytyksiä luottamuksen olemassaololla on. Hänen mukaansa luottamus edellyttää vastapuolen eli luottamuksen kohteen poissaoloa sekä ajassa että paikassa. Luottamukselle ei siis olisi tarvetta, jos luottamuksen kohde olisi aina näkyvillä ja esimerkiksi tämän päätöksentekoon liittyvät ajatteluprosessit olisivat läpinäkyviä. Luottamuksen kohteen poissaolo sekä ajassa että paikassa käy hyvin kuvaamaan luottamuksen tarvetta juuri organisaatiokontekstissa, sillä organisaation hallinto, päätöksentekijät ja ylin johto eivät voi olla alati läsnä työntekijän havaintopiirissä. Gambettan (1988, 219) mukaan luottamus onkin keino selviytyä toisten osapuolen vapaudesta.

Luottamuksen puute siis johtuu Giddensin (1990, 33) mukaan perimmäisimmiltään täydellisen eli aukottoman informaation puutteesta. Aukoton informaatio on osittain tulkintakysymys ja sidoksissa myös viestin vastaanottajan tulkintaan ja havaintoihin, joten paradoksaalista kyllä, aukotonta informaatiota on mahdotonta saada. Luottamus on siis ratkaisevassa asemassa, rattaana pyörittämässä pyöriä. Yksilö voi jopa joutua luottamaan sokeasti, sillä vaihtoehdot luottamukselle voivat olla huonommat kuin sokea luottamus (Gambetta 1988, 223).

Giddensin (1990, 33) mukaan luottamus liittyy myös sattumaan ja yllättäviin tapahtumiin. Luottamus on itse asiassa positiivinen oletus sattumanvaraisuuksien luotettavuudesta, oli toimijoina sitten ihminen tai abstraktimpi taho, kuten organisaatio. Käsiällä olevan tutkimuksen kontekstissa yllättäväksi tapahtumaksi voidaan tulkita esimerkiksi organisaatiomuutokset. Luottamus ei ole kuitenkaan sama asia kuin usko yksilön tai abstraktimman tahon luotettavuuteen, sillä luottamus nousee nimenomaan tuosta uskosta. Giddens siis näkee luottamuksen yhdistävän uskon ja luottavaisuuden.

Luottamuksesta voidaan puhua myös suhteessa symbolisiin merkkeihin tai asiantuntijajärjestelmiin (Giddens 1990, 34). Tällöin luottamus lepää uskossa periaatteiden

oikeellisuuteen, ei siis uskossa luottamuksen kohteen hyvään tahtoon tai moraaliseen oikeaan. Luottamus ihmisiin on aina läsnä myös silloin, kun puhutaan uskosta esimerkiksi organisaatioon. Ihmisiin kohdistuvan luottamuksen näkökulmaa myös systeemiin kohdistuvassa, institutionaalisessa luottamuksessa puoltavat Giddensin lisäksi myös esimerkiksi Seligman (2000), Kotkavirta (2000) ja Stzompka (1999).

Giddens (1990, 34) määrittää luottamuksen siis luottavaisuudeksi henkilön tai systeemin luotettavuuteen suhteessa seuraamuksiin tai tapahtumiin. Luottamus onkin tietoisuutta siitä, että ihmisten välinen toimintaa on sosiaalisesti luotua, siis viestinnän kautta toteutuvaa. Myös Giddens nostaa luottamuksen yhteydessä esille riskin käsitteen, joka tasapainoilee hänen mukaansa mahdollisuuden käsitteen kanssa. Lagerspetz (1998, 227) taas käyttää luottamus-käsitteen yhteydessä epävarmuutta riskin sijaan. Hän sijoittaaakin luottamuksen varmuusasteikolle, jossa toisessa päässä on varma tieto ja toisessa arvaus. Tämä tuo jälleen johtopäätöksen äärelle, että luottamus on tietoperusteista ja näin ollen viestinnän aikaansaamaa.

Riskin tiedostaminen on olettaen vaarasta, mutta ei välttämättä tietoisuutta vaarasta. Luonnollisesti yksilö, joka ottaa riskin, voi kohdata myös vaaran. Tämän tutkimuksen yhteydessä vaara ymmärretään uhkana sille, ettei haluttuja lopputuloksia saavuteta. Laskelmoidun riskin ottaja on tietoinen uhasta, jonka tietty toiminta aiheuttaa. Riskin voi kuitenkin ottaa myös olematta siitä tietoinen, ja siinä tapauksessa yksilö ei myöskään tiedosta vaaraa. (Giddens 1990, 35.)

Luottamus toimii ikään kuin vaaran tunteen vähentämisen välineenä. Giddensin (1990, 35) mukaan on myös tilanteita, joissa riskin piirteet ovat institutionalisoituneet luottamuksen ympäröimiksi. Näissä tapauksissa laskelmoitu riski on aina läsnä hyväksytyyn riskin muodossa. Hyväksytty riski onkin tärkeä käsite, ja se määrittyy kontekstin mukaan ja on yleensä keskeistä luottamuksen säilyttämiseksi. (Giddens 1990, 35.) Tästä esimerkkinä toimii jatkuva muutos organisaatiossa, jossa työntekijän on määritettävä itselleen hyväksyttävissä oleva riski eli siedettävä epävarmuuden aste luottamuksen säilyttämiseksi.

Giddensin (1990, 35) mukaan riski ei ole vain suhteessa yksilön tekoihin. On olemassa myös riskiympäristöjä, jotka vaikuttavat kollektiivisesti suurempiin ihmisjoukkoihin. Tässä yhteydessä Giddens (1990, 35) korostaa turvaa tilanteena, jossa vaaratekijä on minimoitu tai pystytty poistamaan kokonaan. Turvan kokemus yleensä lepää luottamuksen ja hyväksyttävän riskin välimaastossa. (Giddens 1990, 36.) Turvan tunne on merkittävää myös työelämässä ja työssä viihtymisessä. Se on kuitenkin alati vaakalaudalla nykyisillä työmarkkinoilla esimerkiksi juuri terveydenhuoltoalalla.

Kun puhutaan epäluottamuksesta, puhutaan samoin kuin luottamuksenkin yhteydessä yksilön suhteesta abstraktimpaan luottamuksen kohteeseen, instituutioon tai yksilöön (Giddens 1990, 99). Suhteessa abstraktimpaan kohteeseen epäluottamus merkitsee epäileväisiä tai negatiivisia asenteita niitä asioita kohtaan, joita kohde edustaa. Epäluottamus yksilöä kohtaan merkitsee epäilyä tai epäuskoa yksilön tekojen ja sanojen vilpittömyyteen. Epäluottamus ei kuitenkaan riitä Giddensin (1990, 36, 100) mukaan luottamuksen vastakohtaksi, vaan hän määrittää ”luottamuksen antiteesiksi” mielen tilan, jota parhaiten kuvaa pelko, ahdistuneisuus tai epävarmuus.

### **2.1.2 Luottamuksen rakentuminen**

Luottamus rakentuu avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta. Astetta syvemmälle luottamuksen rakentumisen dynamiikassa päästään, kun otetaan huomioon Dasguptan (1988, 55-56) näkemys luottamuksen rakentumisesta. Luottamusta tunnetaan, koska tunnetaan luottamuksen kohteen toimintatavat ja tämän tiedon määrä ja kyvyt. Lisäksi tiedetään vaihtoehdot, joista luottamuksen kohde valitsee toimintamallinsa ja niiden seuraamukset. Näiden perusteella odotetaan, että luottamuksen kohde valitsee tietyn toimintatavan. Luottamusta ei siis tunneta vain siksi, että luottamuksen kohde sanoo tekevänsä jotain, vaan siksi että luottaja odottaa toisen osapuolen valitsevan odotuksiensa mukaisesti, tietoon perustuen. Ilman tietoa ei ole luottamusta eikä tietoa ole ilman viestintää.

Luottamuksen rakentuminen riippuu sekä ympäristöstä että yksilön omasta kokemuksesta (Luhmann 1988, 103). Lisäksi luottamus on yhteydessä luottamuksen

kohteen maineeseen (Dasgupta 1988, 59). Reina ja Reina (1999, 16, 83) määrittävätkin luottamussuhteen rakentuvan nimenomaan tiedon jakamisesta. Tämän tyyppisestä luottamuksesta he käyttävät nimitystä viestinnällinen luottamus (communication trust). Sen osatekijöinä ovat tiedon jakamisen lisäksi totuuden kertominen, virheiden myöntäminen, rakentava vastavuoroinen palaute, luottamuksellisuuden säilyminen sekä viestinnän vilpittömyys. Viestinnällinen luottamus ehkäisee epäilyjä ja konflikteja. Luottamus rakentuu Reinan ja Reinan mukaan myös sopimuksien pitämisestä. Tällöin he viittaavat sopimusperusteiseen luottamukseen (contractual trust). Toisaalta luottamus voi myös rakentua kunnioituksesta toisen osapuolen kykyjä kohtaan, jolla Reina ja Reina tarkoittavat kompetenssiperusteista luottamusta (competence trust).

Mishra (1995, 266-269) jaottelee luottamuksen rakentumisen neljään eri osasta rakentuvaan tekijään. Myös Mishra liittyy Reinan ja Reinan (1999) tavoin kompetenssin yhdeksi luottamuksen edellytykseksi. Toinen Mishran määrittämä edellytys luottamukselle on rehellisyys ja avoimuus ja luottajan usko näihin. Mishran mukaan sopivan rajan ylittävä avoimuus toimii kuitenkin luottamusta vähentävänä eikä luottamusta tukevana tekijänä. Liiallinen avoimuus liittyykin luottamuksen kompetenssiulottuvuuteen ja nimenomaan viestinnälliseen kompetenssiin. Kolmas luottamuksen osatekijä Mishran mukaan on välittämisen ulottuvuus, joka liittyy luottamuksen kohteen intresseihin ja tämän hyvään tahtoon. Viimeisenä luottamuksen tekijänä on luotettavuus. Luotettavuus ja pysyvyys sanojen ja tekojen välillä rakentaa luottamusta, kun taas epä johdonmukaisuudet sanojen ja tekojen välillä vähentävät luottamusta (McGregor 1967, Mishran 1995, 268 mukaan). Mishran luottamuksen osatekijän muodostavat yhdessä yksilön kokeman kokonaisluottamuksen syvyyden.

Myös Harisalon ja Miettisen (2002, 26) kuvaamassa luottamuspääoman mallissa keskeisellä sijalla on viestintä. Luottamusta rakentaa inhimillinen vuorovaikutus, josta heijastuu rehellisyys, ennakoivuus, inspiroivuus sekä kyvykkyys. Luottamus, jota Harisalo ja Miettinen pitävät organisaatioteoreettisesti luottamuspääomana aiheuttaa arvostusta ja kunnioitusta, joka puolestaan johtaa menestykseen.

Kaikissa edellä mainituissa yhteyksissä viestinnän rooli luottamuksen muotoutumisessa on keskeisellä sijalla. Viestinnästä ei kuitenkaan välttämättä puhuta viestintänä, sillä se on laaja käsite, joka oikeastaan kokoaa yläkäsitteenä yhteen ne osat, joista luottamus rakentuu.

Luottamuksen voidaan myös nähdä rakentuvan asenteen kaltaisesti, sillä useat tutkijat pitävät luottamusta joko asenteen tuloksena syntyvänä tunteena tai itse asenteena. Brenkert (1998, 294) pitää asennenäkökulmaa luottamukseen jopa parempana, kuin esimerkiksi ennustettavuuden vaikutusta luottamukseen. Luottamus sijoittuu asenteena viestinnän tutkimuksen kentässä viestin havaitsemisen ja tulkinnan alueelle, jossa on useita teorioita asenteista ja niiden muotoutumisesta.

Informaation integraatio -lähestymistapa keskittyy ihmisen tapaan järjestää tietoa ja muodostaa tiedonjärjestämisen kautta asenne. Littlejohnin (2002, 123) mukaan on siis kyse siitä, kuinka yksilö järjestää ja organisoii saamaansa tietoa ja kuinka tieto vaikuttaa yksilön ajatteluun eli asenteisiin. Asenteita onkin viestintätieteissä tutkittu paljon, mutta luottamus ei ole saanut samanlaista jalansijaa.

Kaikki tieto voi vaikuttaa ajatteluun, mutta tiedon valenssilla ja painoarvolla on merkitystä siihen, kuinka suuri vaikutus on. Tiedon valenssi viittaa siihen, tukeeko vai kumoako tieto viestin tulkitsijan omia uskomuksia. Jos tieto tukee omia aikaisempia uskomuksia, sillä on positiivinen valenssi. Jos se taas horjuttaa aikaisempia uskomuksia, sillä on negatiivinen valenssi. Painoarvoon taas liittyy luotettavuus. Jos viestin tulkitsija pitää uutta tietoa mahdollisesti totena, tiedon painoarvo kasvaa. Jos taas uutta tietoa ei pidetä erityisen luotettavana, sen painoarvo on tietenkin vähäisempi. Asenteen muutos tapahtuu, kun uusi tieto yhdistyy vanhoihin uskomuksiin ja käsityksiin, tai kun uusi tieto muuttaa yksilön käsityksiä muun tiedon painoarvosta tai valenssista. (Littlejohn 2002, 123.)

Hyvä asenteenmuotoutumisen tai -muutoksen malli löytyy Pettyn ja Cacioppon (1986) tarkan harkinnan todennäköisyyden teoriasta (Elaboration likelihood theory), joka mallintaa asenteenmuutoksen keski- ja reunareittien kautta tapahtuvaksi prosessiksi. Se kuvastaa tehokkaan, vaikuttavan viestin mentaalista järjestymistä, katego-

risointia ja ymmärtämistä (Petty ja Cacioppo 1986, 3). Tässä tutkimuksessa nähdään, että teoriaa voi soveltaa myös luottamuksen rakentumisen ja ylläpitämisen tarkasteluun, kun luottamus nähdään positiivisena asenteena. Viestintä nähdään tässä yhteydessä vaikuttamaan pyrkivänä sanomana ja voidaankin ajatella, että kaikki viestintä on oikeastaan vaikuttavaa.

Pettyn ja Cacioppon (1986) mallin mukaan keskireittä kulkevia viestejä tarkastellaan ja prosessoidaan kriittisesti, kun taas reunareittejä kulkevia viestejä tarkastellaan vähemmän kriittisesti. Kriittinen ajattelu riippuu sekä viestin tulkitsejan motivaatiosta että kyvystä tulkita viestiä. Motivaatiota kasvattavat asian henkilökohtainen merkitys, viestin sisältöjen monipuolisuus ja yksilön piirretyyppiset tekijät. (Littlejohn 2002, 132-134.)

Alkuperäinen suhtautuminen tai asenne voi olla positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Ajattelun muutos, esimerkiksi muutos luottamuksen kokemuksessa tapahtuu jos viesti kulkee keskireittä pitkin kriittisen tarkastelun kohteena. Asenne voi muuttua tämän seurauksena joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Mikäli alkuperäinen asenne on neutraali, ei muutoksia tapahdu. Aseenteen muutoksia ei myöskään tapahdu, jos viestin valenssi tai painoarvo ei ole tarpeeksi suuri. Tällöin kyseessä on reunareittä käyttävä viestinkulku, ja vanha asenne joko säilyy tai muuttuu vain hetkellisesti. (Littlejohn 2002, 132-134.)

Pettyn ja Cacioppon malli soveltuu myös luottamuksen rakentumisen malliksi, koska esimerkiksi tämän tutkimuksen tutkittavilla täytyy olla tietynlainen luottamukseen liittyvä kokemus tai tunne omasta työorganisaatiostaan. Luottamuksen tai epäluottamuksen kokemus on joko pysyvä tai muuttuva riippuen siitä, kuinka yksilö prosessoi HUS-organisaation viestintää eli HUS:n tarjoamaa tietoa. Mallin mukaan luottamukseen asenteena on mahdollista vaikuttaa viestinnällä.

### **2.1.3 Luottamuksen tasot**

Kun puhutaan luottamuksesta, ei voida puhua vain yhdenlaisesta luottamuksen tyy-  
pistä. Luottamuksella, kuten kaikilla tunteilla, asenteilla ja uskomuksilla on intensi-

teettiä ja laatua määrittäviä tekijöitä. Lähimmissä ihmissuhteissa, kuten perhesuhteissa, luottamus on syvintä laatua olevaa luottamusta. Työelämän suhteet eivät ole yhtä syviä, vaikka vahva samaistuminen työorganisaatioon saattaakin johtaa edellistä muistuttavaan tilanteeseen (Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo ja Juuti 1998, 45).

Lewicki ja Bunker (1996, 119-124) jakavat luottamuksen laskelmointiin perustuvaan luottamukseen, tietoon perustuvaan luottamukseen sekä identifioitumiseen perustuvaan luottamukseen. Lewicki ja Bunker ovat jaottelussaan soveltaneet läheisen ihmissuhteen kehitystä työelämän suhteisiin. Myös käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan työelämän luottamusta. Luottamuksen kohde on organisaatio, joten ei voida puhua syvimmän tason luottamuksesta.

Lewickin ja Bunkerin laskelmointiin perustuva luottamus on jatkuvaa laskelmointia luottamussuhteen hyödyistä ja haitoista. Laskelmointiin vaikuttaa myös toisen osapuolen maine (Lewicki ja Bunker 1996, 119-124; Dasgupta 1988, 70). Ilmonen ym. (1998, 47) pitää laskelmointiin perustuvaa luottamusta hauraana. Tietoon pohjautuva luottamus taas perustuu toisen osapuolen toiminnan ennustettavuuteen. Tarvitaan siis riittävästi tietoa toisesta osapuolesta. Tietoon pohjautuva luottamus nojaa siis informaation määrään eikä laskelmointiin tiedon hyödyistä ja haitoista. (Lewicki ja Bunker 1996.) Se perustuu siis säännölliseen viestintään (Shapiro ym. 1992, Lewickin ja Bunkerin 1996 mukaan), mutta onko tietoon pohjautuva luottamus ainoa luottamuksen laji, jonka perusta on tieto.

Intensiivisin luottamuksen taso on Lewickin ja Bunkerin (1996, 122) jaottelussa identifioitumiseen perustuva luottamus. Tämä siis perustuu haluun identifioitua toisen osapuolen tavoitteisiin ja haluihin. Tämän tasoinen luottamus edellyttää molempuolista ymmärtämistä. Identifioitumiseen perustuva luottamus koskee esimerkiksi perhesuhteita, mutta identifioitumisella on myös työelämässä merkitystä. Tällöin merkittäviä tekijöitä identifioitumiseen perustuvalla luottamukselle ovat kollektiivinen identiteetti, sijainti samassa paikassa, yhteisten tavoitteiden luominen sekä sitoutuminen yhteisiin arvoihin (Lewicki ja Bunker 1996, 123). Tässä tutkimuksessa tutkitaan kollektiivisen identiteetin esimerkkinä ”huslaisuutta” ja sitä osana tai osoi-



tuksena kokonaisluottamuksesta. Kun siis tunneside vahvistuu, samankaltaisuuden aste nousee ja voidaan puhua Ilmosen ym. (1998, 49) mukaan samaistumisesta. Ilmonen ym. (1998, 45-46) käyttää Lewickin ja Bunkerin (1996) jaottelusta luottamuksen hyvän kehän määritelmää, jonka perusteita ovat uhka, oma etu, tieto ja kokemus sekä samaistuminen.

## 2.2 Institutionaalinen luottamus

Keskeistä käsillä olevan tutkimuksen kannalta on selvittää institutionaalisen luottamuksen erityispiirteitä, sillä tutkimus suoritetaan työorganisaatiossa. Mishran (1995, 282) mukaan luottamus on keskeisessä asemassa organisaatioiden toiminnassa ja selviytymisessä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Luottamus edistää organisaation menestystä ja selviytymistä etenkin siksi, että yhteiskunta on muuttunut epävarmemmaksi ja kilpailupainotteisemmaksi.

Suuret toiminnalliset yksiköt, kuten organisaatiot ovat ikään kuin riippuvaisia luottamuksesta sekä luottavaisuudesta. Jos luottavaisuudessa on puutteita, tyytymättömyys nousee ja vieraantumisen kokemus henkilöstön keskuudessa kasvaa. Tällä voi olla vaikutusta koko systeemin toimintaan. Jos luottamuksessa on puutteita, se vaikuttaa yksilöiden tekemiin tärkeitä asioita koskeviin päätöksiin. Luottamus on siis asenne, joka mahdollistaa myös esimerkiksi riskin ottamisen päätöksenteossa. (Luhmann 1988, 103.) Fukuyama (1995, 26) määrittää luottamuksen odotukseksi, joka nousee yhteisön säännöistä, rehellisyydestä ja yhteistyöstä, ja se perustuu yhteisössä yhteisesti jaettuihin normeihin.

Bachmannin (1998, 308) mukaan luottamuksesta puhuttaessa on erotettava luottamuksen kohde eli objekti sekä luottamuksen lähde sekaannuksen välttämiseksi. Näin etenkin puhuttaessa institutionaalista luottamuksesta tai systeemiin kohdistuvasta luottamuksesta. Sydow (1998) selventää tätä ehdottamalla institutionaalispohjaisen luottamuksen termiä käytettäväksi vain käsiteltäessä luottamuksen lähdettä ja systeemiin kohdistuvaa luottamusta käytettäväksi silloin, kun luottamuksen kohde, organisaatio tai muu instituutio on käsittelyn kohteena. Lagerspetz (1998, 230) taas käyttää termejä tekninen luottamus ja varsinainen luottamus. Tekninen luottamus on

tiedollispohjainen suhde luottamuksen kohteen kanssa, ja varsinainen luottamus on moraalinen suhde luottamuksen kohteen kanssa, joten tekninen luottamus voi osittain korvata käsitteenä institutionaalisen luottamuksen.

Tässä tutkimuksessa institutionaalinen luottamus nähdään yksilön eli työntekijän organisaatiota kohtaan tuntemana luottamuksena. Tällöin sekä luottamuksen kohde että luottamuksen lähde on sama instituutio eli tutkimuksen viitekehyksessä työorganisaatio HUS. Myös Sztompka (1999, 43) kutsuu tämän tyyppistä, abstrakteimmalla tasolla olevaa luottamusta institutionaaliseksi luottamukseksi. Myös Giddens (1990, 80) puhuu institutionaalista luottamuksesta luottamuksena, joka kohdistuu kasvottomana sitoumuksena abstraktiin systeemiin.

Systeemi voi olla asiantuntijoista koostuva tai symboleista koostuva systeemi. Sztompka (1999, 44-45) taas käyttää asiantuntijajärjestelmä-käsitteen sijaan teknologisen systeemin käsitettä. Sztompkan mukaan luottamus systeemiin eli tämän tutkimuksen kontekstissa instituutioon on osittain myös halua legitimoida se. Luottamusta ihmiseen taas ylläpidetään tai ilmaistaan sosiaalisissa yhteyksissä yhteisen olemisen tuloksena. Luottamus ihmiseen on siis sitoutumista, joka edellyttää konkreettista kasvokkaisen tapaamista. (Giddens 1990, 80.) Viestintäteknologian valtakaudella voidaan kuitenkin kyseenalaistaa kasvokkaisen tapaamisen välttämättömyys, sillä luottamusta rakennetaan myös kasvokkaisviestinnän ulkopuolella esimerkiksi verkossa.

On myös pohdittu sitä, onko mahdollista tunkea luottamusta abstraktia systeemiä eli esimerkiksi organisaatiota kohtaan. Luhmannin (1988, 99) mukaan luottavaisuus kohdistuu systeemiin ja luottamus henkilöön, jolloin ne ovat eri asenteita, mutta ne vaikuttavat toisiinsa. Tämä jako lienee kuitenkin hieman turhan erotteleva (Kotkavirta 2000).

Yksilön ja abstraktin systeemin eli tämän tutkimuksen viitekehyksessä organisaation välillä on Giddensin (1990, 88) mukaan luottamuksen liittymäkohta, joka yhdistää yksilön ja abstraktin systeemin. Liittymäkohdissa luottamus yksilöön ja luottamus instituutioon kohtaavat. Tämä on erityisen kiinnostavaa käsillä olevan tutkimuksen

viitekehyksessä, jossa tarkkaillaan myös esimiehen merkitystä luottamusta organisaatioon välittävänä yksilönä. Näitä luottamuksen liittymäkohtia ovat organisaatiokontekstissa myös ylimmän johdon kosketus henkilöstöön esimerkiksi tiedotustilaisuuksien kautta. Abstraktin systeemin edustaja, ihminen, tulee esille, ja hän on mahdollinen luottamuksen kohde. Näin ollen hän voi myös vahvistaa luottajan luottamusta takanaan olevaa organisaatiota kohtaan. Luottamuksen liittymäkohdissa systeemi on haavoittuvaisimmillaan, mutta ne ovat myös tilanteita, joissa luottamusta voidaan rakentaa ja ylläpitää. (Giddens 1990, 88.)

Sztompkan (1999, 44-46) mukaan yksi instituutioihin kohdistuvan luottamuksen variantti on proseduraalinen eli menettelytapoihin kohdistuva luottamus. Tällöin luottamus kohdistuu instituution toimintoihin ja prosesseihin ja perustuu uskomukseen parhaan toimintatavan saavuttamisesta. Myös epäluottamus voi olla proseduraalista. Luottaessaan instituutioihin yksilö tuntee luottamusta niihin, jotka ovat luo-  
neet instituution perusrakenteet ja niihin, jotka toteuttavat kyseisessä organisaatiossa tehtävää työtä sekä niihin, jotka ohjaavat, johtavat ja hallinnoivat tehtävää työtä.

HUS-organisaation hoitohenkilöstön luottamus on siis tässä tutkimuksessa nimenomaan institutionaalista luottamusta. Kun henkilöstön jäsen ilmaisee luottamusta tai epäluottamusta organisaatiota kohtaan, kehen tai mihin hän silloin luottaa tai ei luota? Johtoon henkilötasolla vai organisaation toiminnallisiin prosesseihin? Sztompkan (1999, 41) mukaan kaikkien ”sosiaalisten objektien” takana, olivatpa ne kuinka monimutkaisia tahansa, on aina ihmisiä. Luottamus siis kohdistuu näihin ihmisiin objektin sisällä, vaikka yksilö ei tuntisi heitä henkilökohtaisesti. Siksi Sztompka (1999) ei erottele interpersonaalista luottamusta ja institutionaalista luottamusta, jota hän itse kutsuu sosiaaliseksi luottamukseksi, toisistaan.

Kaiken takana on siis ihminen, kun puhutaan luottamuksesta. Nuo ihmiset ovat niitä, joihin yksilö viimekädessä luottamuksensa kohdistaa myös silloin, kun hän kohdistaa luottamuksen omaan työorganisaatiotaan kohtaan. Vain ihminen, jonka ei tarvitse kohdata toisia ihmisiä eikä yhdistää ponnisteluitaan heidän kanssaan, voi välttyä kohtaamasta luottamuksen haastetta (Harisalo ja Stenvall 2001, 1). Organisaatiot ovat yhteistä tavoitetta varten luotuja ryhmittymiä.

Kotkavirran (2000, 64) mukaan, jotta instituutiot toimivat kitkatta, niissä toimivien ja yksilöiden täytyy voida luottaa siihen, että instituutioiden käytännöt ovat suhteellisen vakaat ja toteutuvat ennakoidulla sekä reilulla tavalla. Luottamus onkin Kotkavirran mukaan, ainakin tiedollisessa mielessä, kyky ennakoida tulevia tapahtumia ja luottaa siihen, että asiat sujuvat ennakoidulla tavalla.

### **2.2.1 Luottamuksen funktio institutionaalisessa kontekstissa**

Kuten aikaisemmin on jo käynyt ilmi, on luottamus tärkeää sekä yksilöiden että yhteisöjen eli organisaatioiden piirissä. Tärkeää ei ole kuitenkaan vain luottaa vaan myös se, että tulee luotetuksi (Ilmonen ja Jokinen 2002, 96). ”Luottamus on sosiaalisesti sitova, integratiivinen mekanismi, joka luo ja ylläpitää yhteisöllisyyttä yhteisön jäsenten kesken” (Ilmonen ja Jokinen 2002, 95). Luottamus onkin Giddensin (1990, 90) mukaan harppaus sitoutumiseen.

Ilmosen ja Jokisen (2002) mukaan luottamuksen sitovuus ja integroivuus johtuu siitä, ettei luottajan tarvitse käyttää omia resurssejaan luotetun vahtimiseen. Siksi luottamus myös sitoo osapuolia. Institutionaalisessa kontekstissa tuo luotettu toinen on organisaatio. Stzompkan (1999, 23, 103) mukaan luottamus myös antaa luotetulle tilaa toimia ja näin ollen luottamus on myös yhteydessä vapauteen. Samaan johtopäätökseen on tullut myös Gambetta (1988). Luottamus sallii luotetulle sellaisen toiminnan, jota ilman luottamusta ei olisi mahdollista toteuttaa (Coleman 1990, 97, Ilmosen ja Jokisen 2002 mukaan).

Jos siis henkilöstö luottaa työorganisaatioonsa, se myös mahdollistaa organisaatiolle toimia, joita ei ilman luottamusta voisi toteuttaa ilman konflikteja ja epäluottamuksen syntyä. Tämä on edullista esimerkiksi tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja niiden valmistelua ja toteuttamista ajatellen. Luottamuksen voidaan olettaa legitimoivan jossain määrin myös henkilöstön kannalta raskaampia päätöksiä. Todettakoon kuitenkin, että luottamus on haavoittuvaista, ja siksi sitä tulee ylläpitää ja rakentaa, joten mikä tahansa toiminto organisaation taholta ei tule hyväksytyksi, vaikka organisaatio herättäisikin henkilöstössä luottamusta. Stzompkan (1999, 103, 105) mukaan luottamus lisää aktiivisuutta ja mobilisaatiota ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Itse asiassa,

luottamusta pidetään merkittävänä osana sosiaalista pääomaa (ks. esim. Ilmonen 2000; Harisalo ja Miettinen 2002). Luottamus onkin Harisalon ja Miettisen (2002) mukaan organisaatiolle luottamuspääomaa.

Luottamus lisää resursseja ja suvaitsevaisuutta sekä taipumusta hyväksyä ihmisiä ja asioita (Ilmonen ja Jokinen 2002, 97). Luottamus myös helpottaa tiedonkulkua yksilöiden ja yhteisöjen keskuudessa, sillä kun osapuolet luottavat toisiinsa, osapuolten on vähemmän tärkeää tehdä eroa salassa pidettävän ja yleisen tiedon välillä. Tällöin jo lähtökohtaisesti oletus vastapuolesta nojaa luottamukseen. (Ilmonen ja Jokinen 2002, 98.) Työyhteisöjen sisällä vallitsee usein käsitys, että työntekijän ei tarvitse tietää muuta kuin itselleen merkitykselliset asiat. Tämä voi ruokkia epäluottamusta. Raskaita byrokraattisia rakenteita voidaan myös pitää eräänlaisina epäluottamuksen ilmentyminä.

Tärkeä luottamuksen tehtävä on myös sen yhteisöön kiinnittävä voima. Näin ollen se vahvistaa yhteisön sosiaalista identiteettiä ja luottamuksen välityksellä yksilö myös sidotaan yhteisöön (Ilmonen ja Jokinen 2002, 98). Ilmonen ja Jokinen toteavat myös, että luottamus luo uskoa yhteisön tehtävään ja toimintoihin, esimerkiksi päätöksentekoon. Jos päätöksille ei löydy perusteita se vähentää luottamusta, koska luottamus edellyttää tietynlaista ennakoitavuutta ja pysyvyyttä.

Tärkeä luottamuksen tehtävä niin yksityisessä kuin organisaatioidenkin elämässä on myös sen kyky luoda ja ylläpitää turvallisuudentunnetta (Ilmonen ja Jokinen 2002, 98). Tämä tarkoittaa sitä, että se vähentää vallitsevaa epävarmuutta, koska tekoja, toimia ja viestejä voidaan ennakoida ja niihin voidaan luottaa.

### **2.3 Luottamus työympäristössä**

Harisalo ja Miettinen (2001, 21 ja 2002, 21) puhuvat luottamuksesta työympäristössä luottamuspääomana. He määrittelevät luottamuspääoman ”inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi tai tunteeksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan”. Ilman vuorovaikutusta ei ole siis luottamuspääomaa. Kun organisaatio järjestellee uudelleen työtehtäviä, uusii or-

ganisaatiotaan, palkkaa uusia työntekijöitä tai tämän tutkimuksen kontekstissa hoitaa potilaitaan, se on tekemisissä siis inhimillisen vuorovaikutuksen ja sen mahdollisesti synnyttämän luottamuspääoman kanssa.

Johtoporras ja henkilöstö ovat työorganisaatiossa omanlaisissaan asemissa. Kumpikin kuuluu omaan viiteryhmäänsä, mutta johtoporras sijoittuu organisaatiohierarkian yläpäähän ja henkilöstö taas alemmille tasoille. Vaikka näiden ryhmien edustajat ovat erilaisia eri organisaatioissa, heihin liitetään usein erilaisia leimoja, joita kyseisissä työorganisaatioissa on ollut tapana yhdistää näiden viiteryhmien edustajiin. (Ilmonen ym. 1998, 37.)

Iivosen ja Harisalon (1997, 130-134) tutkimuksessa luottamus on työyhteisön turva-verkko, jonka varassa työyhteisö selviää ja menestyy ja jonka ansiosta työyhteisön jäsenet voivat työpaikallaan hyvin ja voivat toteuttaa erilaiset ammatilliset ja henkilökohtaiset tavoitteensa inhimillisesti ja tehokkaasti. Iivonen ja Harisalo (1997, 136) löytävät tutkimuksessaan kolmiyhteyden luottamuksen, sitoutumisen ja sisäistetyn vastuun välillä. Heidän mukaansa todellinen vastuu ja sitoutuminen nousevat työntekijän sisältä sen perusteella, mitä hän työyhteisössään kokee ja oppii.

Ihmiset mittaavat keskinäistä luottamustaan annetuilla lupauksilla, sitoumuksilla ja sopimuksilla (Harisalo ja Stenvall 2001, 10). Inhimillinen vuorovaikutus voi paradoksaalista kyllä tuottaa luottamuksen sijasta myös epäluottamusta, välinpitämättömyyttä ja ristiriitoja (Harisalo ja Miettinen 2002, 23). Siksi on tärkeää tutkia sitä, miksi jonkinlainen viestintä tuottaa luottamusta ja jonkinlainen viestintä taas epäluottamusta työorganisaatioissa.

Kun ylin johto rakentaa luottamuksen työntekijöihin, ihmiset kokevat turvaa ja tekevät työtään paremmin. Työntekijät ovat myös halukkaampia ottamaan riskejä, myöntämään virheitään ja oppimaan niistä. (Reina ja Reina 1999, 9.) Luottamuksella uskotaan siis olevan paljon organisaatioiden toimintaa helpottavia ominaisuuksia. Luottamus ei kuitenkaan ole yleinen piirre organisaatioissa. Se on hauras rakenne, jota mitataan alati ja siksi siitä on pidettävä huolta. (Ilmonen ym. 1998, 6.)

Organisaatiossa on monia tekijöitä, jotka selittävät organisaation toimivuutta. Vähäisin näistä ei ole luottamus. Muita ovat arvot, strategiat ja tavoitteet, tuloksen mitaustavat ja johtamisjärjestelmät sekä periaatteet ja säännöt. Edellä luetellut rakentavat yhdessä toimiessaan luottamusta. Luetteloon voidaan lisätä organisaation sisäisen työnjaon rakenne ja työn koordinaatio sekä organisaation rekrytointi, valvonta ja konfliktien käsittely. Ihmisten kokemus näistä asioista vaikuttaa heidän niitä kohtaan tuntemaansa luottamukseen tai epäluottamukseen. He voivat esimerkiksi luottaa arvoihin, jos he hyväksyvät ne ja jos he ovat voineet vaikuttaa niiden valintaan. Vastaavasti he epäilevät sääntöjä, joita sovelletaan epäjohdonmukaisesti. (Harisalo ja Stenvall 2001, 21.)

Strateginen ajattelu, suunnittelu ja johtaminen kuluu ylimmän johdon velvollisuuksiin. Ne ovat luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Strategiaa muotoillessaan ollaan tekemisissä avointen ongelmien kanssa. Ne voivat olla uusia ongelmia, eivätkä ne välttämättä ole jatkuvia. Avoimiin ongelmiin on olemassa useita toimivia ratkaisuja, joiden tehokas käsittely riippuu johdon luovuudesta ja harkintakyvystä. Strategiset valinnat tehdään pääsääntöisesti epävarmuuden vallitessa, ja niiden kohteena on yleensä koko organisaatio. (Harisalo ja Stenvall 2001, 31.) Strategia määrittää myös niitä osatekijöitä, jotka rakentavat luottamusta organisaatiossa, ja johon työntekijätkin mahdollisesti kiinnittävät erityisesti huomiota.

Strategia vahvistaa organisaation tahtoa toteuttaa visiota ja haluamansa tavoitteet. Se edistää toiminnan johdonmukaisuutta ja tukee vastuullista toimintaa tarjoamalla ihmisille eräänlaisen kartan tai kompassin toimia. (Harisalo ja Stenvall 2001, 31.) Strategisessa ajattelussa, johtamisessa ja toiminnassa luottamus ansaitaan johdon kyvyllä tehdä oikeita tilannearvioita organisaation sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Luottamus johtoon vähenee, kun valitut strategiat eivät johda haluttuun tulokseen ja tuottavat lisää ongelmia sen sijaan, että ratkaisisivat niitä. Strategisilla ratkaisuilla on tehty merkittäviä edistysaskeleita luottamuksen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. (Harisalo ja Stenvall 2001, 40.)

Tutkittaessa organisaatioissa vallitsevaa luottamusta avoimuus ja viestintä sijoittuvat arvostusasteikoissa ylimmille sijoille luottamuksen muotoutumiseen vaikuttavina

tekijöinä (ks. esim. Harisalo ja Stenvall 2001). Luottamus on sosiaalinen, hyvin viestinnällinen ilmiö, joka tekee työn organisaatiossa helpommaksi ja yhteistyön organisaatioiden välillä mahdolliseksi (Sydow 1998, 31). Luottamus ei synny tyhjiössä, vaan muotoutuu vasta keskinäisen vuorovaikutuksen varmistaman tuntemisen pohjalta. Vuorovaikutus antaa tietoa toisesta osapuolesta ja tämän luotettavuudesta. Luottamus varmistaa myös tiedon perillemenon. (Ilmonen 2000, 22.)

## **2.4 Tutkimuksen kontekstina sairaalaorganisaatio**

Andersonin ja Lampoun (1999, 12) käyttävät sairaalaorganisaatiota koskevassa tutkimuksessaan viisisakaraista tähteä organisaatiomallina. Malli sopii myös tähän tutkimukseen, sillä tutkimus tahtoo korostaa organisaation henkilöstön keskeistä roolia organisaatiossa ja sen tehtävän toteuttamisessa. Muut organisaatiotoiminnot ja prosessien tukevat perustyötä, joka sairaalakontekstissa on hoito- ja lääketieteellinen työ. Myös johto toimii aina siten, että perustyö toteutuisi mahdollisimman hyvin.

Anderson ja Lampoun tähtimallissa jokainen sakara edustaa yhtä organisaatiokontekstin muuttujaa. Ensimmäinen sakara edustaa organisaation perustehtävää eli tavoitetta. Toinen sakara on organisoinnin sakara, jolla viitataan organisaation rakenteellisiin ominaisuuksiin ja organisaation prosessien ominaisuuksiin. Näitä ovat hierarkia, yksikköjako, toimintatasot, henkilöstöryhmät, johtajuus ja päällikkyys sekä keskittämisen aste, kompetenssivaatimukset ja vastuu. Lisäksi organisointiin kuuluu budjetointi ja suhde asiakkaisiin tai potilaisiin. (Anderson ja Lampou 1999, 12.)

Kolmas sakara edustaa tekniikkaa, johon kuuluvat laitteisto sekä niiden käyttösäännöt ja niihin liittyvä osaaminen. Neljännessä sakarassa on organisaation historia eli erilaiset organisaation menneisyyttä kuvaavat tarinat, narratiivit. Ne liittyvät etenkin organisaation formaaleihin tapahtumiin tai henkilöihin, joiden koetaan vaikuttaneen organisaation työhön ja ilmapiiriin. Narratiiveihin kätkeytyy myös organisaation kollektiivinen muisti, joka nousee erityisesti esille kohdattaessa vaikeuksia tai haasteita. Historiaan liittyvät myös organisaation perinteet, jotka usein vaikuttavat nykyiseen työskentelytyyliin, asenteisiin, tulevaisuuden näkymiin ja tavoitteisiin.



Viimeisessä sakarassa on kulttuuri, joka koostuu organisaatiossa laajalle levinneistä oletuksista, näkökulmista ja tunnepitoisesti värittyneistä odotuksista. Kulttuuriin kuuluu myös tietty tapa käsitellä eri tilanteita. Kulttuuri muovaa organisaation omakuvaa, kuvaa ympäristöstä ja tulevaisuuden tehtävistä. (Anderson ja Lampou 1999, 12-13.)

Malli muuttujien oletetaan olevan riippuvaisuussuhteessa toistensa kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tehtävä vaikuttaa siihen, kuinka työnjako toteutuu. Työnjako taas vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja kulttuuri vaikuttaa tekniikkaan ja sen käyttöön. Tekniikka taas vaikuttaa organisaation rakenteisiin. Osatekijöiden keskinäisen vaikutuksen vahvuus vaihtelee organisaatiosta toiseen, ja voi olla, että ihmiskeskeisellä terveydenhuollon alalla pehmeämmät kulttuuriset tekijät vaikuttavat työnjakoon ja organisaatioon enemmän kuin talouselämässä, jossa taloudelliset tulokset ovat merkittävässä asemassa. (Anderson ja Lampou 1999, 13-14.) Tässä yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon se, että tuloshakuisuus on siirtynyt talouselämän piiristä myös julkisen terveydenhuollon piiriin.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri on sairaalaorganisaatio, joka on julkinen, terveydenhuoltopalveluita tuottava organisaatio. Terveydenhuolto on yläkäsite järjestelmälle, joka muodostuu terveyttä edistävästä ja sairauksien ennaltaehkäisyä korostavasta terveydenhoidosta sekä sairauksia parantavasta ja inhimillistä kärsimystä lievittävästä sairaanhoidosta (Ketola ja Kevätsalo 1994, 10). Julkisen organisaation rahoitus tapahtuu verovaroin, eikä se pyri toiminnallaan tuottamaan taloudellista voittoa. Myös julkiselta sektorilta odotetaan kuitenkin yhä enenevässä määrin tuottavuutta ja tehokkuutta (Paasivuori 1994, 26). Usein toistuva teema terveydenhuollon keskusteluissa onkin resurssien ja hoidontarpeen epäsuhta (Lidman ja Lampou 1999, 54).

Suomi on jaettu sairaanhoitopiireihin, joista yksi on vuodesta 2000 lähtien ollut Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS). Yleispätevää organisaatorakennetta ei sairaanhoitopiirille ole esitettävissä, sillä jokainen sairaanhoitopiiri on erilainen. Kuriositeettina on kuitenkin esitetty, että sairaanhoitopiirin johto voi joutua koko muun organisaation yhteiseksi viholliseksi. Johdon tulisikin huolehtia siitä, että

sairaanhoidopiiri ei litistä ja masenna esimiehiä ja työntekijöitä esimerkiksi suurella koolla, hitaudellaan tai kankeudellaan (Sairaanhoidopiirin ja sairaaloiden johto 1990, 29).

Sairaalaorganisaatio on hierarkkinen organisaatio. Hierarkian taustalla on perinteinen valtarakenne, joka on vaikuttanut siihen, millainen virkojen asteikko terveydenhuoltoon on muodostunut. Hierarkkisen rakenteen taustatekijä on myös työtehtävien suunnittelun ja suorituksen erottaminen toisistaan organisaation kasvaessa. Terveydenhuollon käytännöissä tämä on näkynyt varsin selvästi keskushallinnon roolissa paikallisen tason toimintojen suunnittelussa ja ohjaamisessa. Kolmas hierarkiaan vaikuttava tekijä liittyy erityisosaamiseen eli ammattien professionaalisuuteen. Virallisen hierarkian rinnalla on olemassa myös epävirallinen hierarkia, jonka taustalla ovat ikäryhmien, virkavuosien, osastojen arvostusten, vakinaisen ja tilapäisen henkilökunnan ja vastaavien tekijöiden kohdalla vaikuttavat erot. (Ketola ja Kevätsalo 1994, 25.)

Sairaalaorganisaatiossa työskentelee ammatti- ja asiantuntijatehtävissä terveydenhuoltohenkilöstöä. Sairaala on siis moniammatillinen työympäristö. Se tarvitsee toimiakseen myös henkilöstöä, joka ei toimi terveydenhuollossa vaan organisaation perustehtävää tukevissa ja avustavissa tehtävissä. Näitä ovat hallinto-, ravinto-, siivous-, ja kiinteistöhenkilöstö sekä tekninen huolto.

## **2.5 Organisaatiomuutos taustatekijänä**

Terveydenhuollon organisaatioissa nähtiin 90-luvulla paljon mahdollisuuksia muutoksiin. Muutosodotukset kohdistuivat päätösten delegoimisen lisäämiseen ja päätösvalan siirtämiseen työyksikötasolla alaspäin kohti yksittäisiä työntekijöitä. Terveydenhuollon kaltaisen alan tulokset ovat vahvasti riippuvaisia henkilöstön motivaatiosta. Terveydenhuollon muutoksien tavoitteena oli 90-luvulla potilaan valintamahdollisuuksien lisääminen ja terveydenhuollon organisaatioiden palvelukyvyyn parantaminen. (Ketola ja Kevätsalo 1994, 16.)

Muutos on ilmiö, joka voidaan ymmärtää joko aikarajoitteiseksi projektiksi tai jatkuvasti käynnissä olevaksi prosessiksi. Se saa useimmiten alkunsa ylimmästä johdosta. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat usein rajalliset tai huonot. Muutos voi myös saada alkunsa organisaation alemmilta tasoilta eli henkilöstöstä. Muutosta ja muutoksen läpiviemistä voi myös johtaa usealla tavalla kuten metodi-, tavoite- tai visiojohteisesti. Johtamistapa riippuu siitä, kuinka johto käsittää oman roolinsa muutoksessa sekä siitä, millaiseksi henkilöstön rooli muutoksessa nähdään. Merkitsevää on myös, millaisena johdettavan ja johtajan suhde nähdään. (Lundgren 2002, 13.)

Muutoksen tarkoitus on usein muuttaa tapaa ajatella organisaatiossa. Se muuttaa myös organisaation kollektiivista totuutta, ja näin ollen itsestäänselvyyksiä joudutaan kyseenalaistamaan. Muutoksen myötä esille nousee uudenlaisia ongelmia ja niiden mukana on kehitettävä uudenlaisia ratkaisumalleja. Jos henkilöstö ei koe olevansa osallinen tai koe voivansa vaikuttaa muutokseen, on tuloksena tyytymättömyyttä, sitoutumisen vähentymistä, jopa työolosuhteiden huonontumista ja pitkäaikaisia konflikteja. Tämä kaikki vaikka muutos olisikin positiivinen. Muutos edellyttääkin oppimista sekä organisaatiolta kokonaisuudessaan että yksittäisiltä henkilöstön jäseniltä. (Lundgren 2002, 14.) Moilasen (2001, 139) mukaan muutoksessa eläminen edellyttää uusien arvojen, ajattelumallien ja toimintaperiaatteiden sisäistämistä. Tähän yhtyy myös Salminen (2000, 147), jonka mukaan muutos edellyttää uuden oppimista. Kouluttamista ei kuitenkaan saa Salmisen mukaan pitää keskeisimpänä tekijänä muutoksen johtamisessa.

HUS:n strategiaohjelman (2002-2010, 12) mukaan HUS:n johtaminen perustuu oppivan organisaation toimintakulttuurille, jolle on ominaista avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku. Oppivassa organisaatiossa kaikki saa alkunsa muutoksesta ja organisaation on kehitettävä uusia johtamisrakenteita ja -järjestelmiä siitä selviytyäkseen. (Moilanen 2001, 139.)

Buhanistin (2000, 93) ja Salmisen (2000, 145) mukaan muutos on moniulotteinen ja laaja ilmiö. Luottamustutkijalle tämä on jo lähtökohtaisesti keskeinen näkökulma, sillä muutos vaikuttaa yksilön luottamuksen kokemukseen horjuttamalla stabiilia, varmuutta luovaa ja ennustettavissa olevaa tilaa. Buhanist (2000, 93) täsmentää, että

muutoksen intensiteetti vaihtelee. Radikaali tai suuri muutos johtaa organisaation perustavanlaatuisesti uuteen suuntaan. Buhanistin mukaan radikaali muutos on hyvä erottaa ”normaalista” muutoksesta, koska usein on ajateltu, että vain miellyttävä, vähitellen tapahtuva muutos on hyvä muutos. HUS perustettiin juuri radikaalin rakennemuutoksen avulla. Nyt organisaatiossa on jatkuvan muutoksen tila, jossa toimintoja pyritään keskittämään ja tehostamaan.

Salmisen (2000, 145, 156) mukaan aktiivinen lähijohtaminen, vahva osallistuminen sekä henkilöstön aito vaikuttamismahdollisuus ja organisaatiossa vallitseva kontrolli ovat avaintekijöitä muutoksen onnistumisessa. Salmisen muutostutkimuksissa on tullut esille, että muutoksen menestyksekkääksi kokeminen on riippuvainen yksilön omasta kokemuksesta, omasta aktiivisuudestaan ja osallisuudestaan muutoksessa. Tärkeää on myös organisaation kontrolli, johon Salminen määrittelee kuuluvaksi muutoksen etenemisen ja muutoksen osatekijöiden seurannan, muutosprojektin edistämisen kohti tavoitetta sekä palautteen antamisen ja motivoinnin. Kontrollin edellytyksiä ovat mitattavissa olevat tavoitteet, suunnittelu, resurssien allokointi sekä aikatauluttaminen ja suunnitelmien eteenpäin viestiminen. Muutoksessa on siis Salmisen (2000) mukaan tärkeää johtaa organisaation sisäisten toimijoiden odotuksia ja kokemuksia. Osallisuus toteutuu viestinnällisen yhteyden kautta.

### **2.5.1. Yksilö muuttuvassa organisaatiossa**

Muutoksia koskevalla päätöksenteolla luodaan organisaatiolle puitteet, rakenteet ja mahdollisuudet uusille toimintatavoille ja käytännöille. Työyhteisöjen arjessa työyhteisössä työskentelevien ihmisten keskuudessa ratkaistaan se, missä määrin uudet mahdollisuudet toteutuvat. Ellei henkilöstö ole valmis toteuttamaan omalla kohdallaan muutoksia, ei myöskään työyhteisön toimintatavoissa ja käytännöissä tapahdu todellisia muutoksia. Työntekijät siis viime kädessä ratkaisevat sen, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. Niinpä muutoksen hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten suhdetta muutoksiin. (Valtee 2002, 18.)

Muutos ei kosketa kaikkia henkilöstön jäseniä samalla tavalla (Buhanist 2000, 178). Pettymys voi olla yleinen negatiivinen kokemus muutoksen jälkeen. Tämä voi olla väistämätön muutoksen seuraus, mutta pettymys ei saisi estää näkemästä muutoksen tarjoamia positiivisia mahdollisuuksia.

Muutostilanne on sekä ihmiselle että organisaatiolle eräänlainen kriisitilanne, jossa vakaa tila horjuu ja jossa edellytetään kykyä ja halua sopeutua uuteen. Tämän toteutumisessa edesauttavat muutokseen liittyvät tiedot, taidot sekä yksilön motivaatio. Mishran (1995, 274) mukaan kriisitilanteessa, esimerkiksi muutostilanteessa, resursit ovat rajalliset. Selviytyäkseen, yksilö tarvitsee tietoa siitä, mihin rajallisia resursseja käytetään. Tuon tiedon avulla yksilö itse pystyy suuntaamaan omat voimavansa kriisin käsittelyyn. Koska luottamuksen on nähty edesauttavan yhteistyötä (Mishra 1995, 276), se on merkittävässä osassa myös muutostilanteissa. Piironen, Lahti, Lindqvist, Hupli ja Leino-Kilpi (2002, 58) ovat sairaalaorganisaatiota koskevilla tutkimuksillaan todenneet, että jatkuvat ja nopeasti eteen tulevat muutokset sekä epävarmuus tulevasta ja yleinen väsymys aiheuttavat tyytymättömyyttä ja työmotivaation laskua.

Organisaatioiden muutoksesta puhutaan usein johdon näkökulmasta muutoksen johtamisena. Muutoksen johtamiseen tulisikin sisällyttää automaattisesti myös luottamuksen johtaminen. Ylimmän organisaatiotason on kyettävä olemaan johdonmukainen vaikeissa tilanteissa ja pidettävä kiinni siitä, mistä on puhuttu, sillä henkilöstön on voitava luottaa tapahtumien kulkuun, vaikka ne olisivat vaikeasti siedettäviä. Siksi luottamus on keskeistä muutoksen läpiviemisessä, puhumattakaan muutoksen jälkeisestä tilasta organisaatiossa. (Carnall 2003, 147-148.)

Valtee (2002, 18-19), joka on tutkinut terveydenhuolto-organisaation muutoksia, jaottelee yksilölliset organisaatiomuutoksen edellytykset ja muutosvalmiudet kolmeen tasoon. Niistä ensimmäinen taso on yksilön muutoshalu ja muutoksen toivominen. Tämä kuvastaa tilannetta, jossa muutos perustuu työorganisaatiossa työskentelevien ihmisten tai heidän selvän enemmistönsä toiveisiin, aloitteisiin ja aktiiviseen haluamiseen. Tämän tyyppisiä muutoksia ei aina välttämättä mielletä organisaatiomuutoksiksi, vaan usein puhutaan toiminnan kehittamisestä.

Seuraava taso Valteen (2002, 19) mukaan on muutosvalmius ja vapaaehtoinen suostuminen muutokseen. Tämä kuvastaa tilannetta, jossa idea organisaatiomuutoksen toteuttamisesta syntyy vähemmistön, esimerkiksi johdon ajamana. Henkilöstö tai sen enemmistö on kuitenkin valmis harkitsemaan muutoksia, neuvottelemaan niistä ja se on valmis myös vapaaehtoisesti suostumaan niihin, mikäli neuvottelun tulokset tyydyttävät. Tällaisessa tilanteessa organisaatiomuutos koetaan neuvoteltavissa olevaksi asiaksi, jossa kaikilla osapuolilla on mahdollista joustaa. Myös tähän muutostyyppiin sisältyy kokemus kuulluksi tulemisesta, osallisuudesta ja myötävaikuttamisesta. Muutoksen edellytykset ovat tässä muutostyypissä hyvät.

Kolmas yksilöllinen muutostyyppi Valteen (2002, 19-20) mukaan on yksilön muutokseen mukautuminen, sopeutuminen ja muutoksen sietäminen. Se kuvastaa organisaatiomuutoksessa tilannetta, jonka henkilöstö kokee ulkoa ohjautuvaksi ja pakotetuksi. Henkilöstö kokee muutoksia ohjaavat intressit ja tavoitteet järjettömiksi, epärealistisiksi, perusteettomiksi tai kaukaisiksi. Myös muutoksen perusteita ja tavoitteiden järkevyyttä epäillään. Muutosta pidetään yleisesti vääränä keinona tavoitteisiin pääsemiseksi ja sen vaikutukset ennakoitaan pitkälti kielteisiksi. Muutokseen ollaan valmiita sopeutumaan vain siksi, että vaihtoehtoja ei tunnu olevan. Tämän tyyppiin muutokseen henkilöstö lähtee mukaan innottomasti. Muutos ei kuitenkaan ylitä sietokynnystä, vaan siihen mukaudutaan, vaikkakin vastahakoisesti. Uuteen arkeen sopeudutaan, mutta muutosprosessin aikana kohdataan vaikeuksia ja se saattaa vähentää työmotivaatiota.

Edeltävä jäsennys on kuitenkin vain suuntaa-antava, kuten myös Valtee itse toteaa. Koettu organisaation muutos ei koskaan ole suoraan sijoitettavissa vain yhdelle tasolle, vaan siihen saattaa sisältyä piirteitä kaikilta tasoilta. Myös Buhanistin (2000, 178) mukaan muutoksen kohtaamisessa on yksilöllisiä eroja. Optimisti näkee muutoksen mahdollisuutena parempaan, kun taas pessimisti saattaa pitää muutosta epärealistisena ja turhana. Muutosprosessissa keskeistä on muutoksen herättämien uhkakuvien ja pelkojen kohtaaminen ja prosessointi sekä positiivisten mahdollisuuksien tukeminen (Valtee 2002, 32).

Muutoksen hallinnassa oleellista on, miten saada henkilöstö hyväksymään ja asennoitumaan myönteisesti organisaatiomuutokseen. Käsillä olevan tutkimuksen yhteydessä on kysyttävä samassa yhteydessä myös, kuinka henkilöstö saadaan tuntemaan luottamusta ja miten henkilöstö saadaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyväksyminen ja sitoutuminen pohjautuvat ihmisten omakohtaiseen psyykkiseen työstämiseen (Valtee 2002, 32).

Valteen (2002, 42-43) sairaalaorganisaatiota koskevissa, organisaatiomuutoksen perusteita käsittelevissä tutkimuksissa henkilöstöä askarruttavia asioita oli lukuisia. Ensimmäisenä henkilöstöä askarrutti, millä perusteilla organisaatiomuutosta koskeva päätös tehtiin ja mitä vaihtoehtoja päätökselle oli esillä. Lisäksi henkilöstöä mietitytti, oliko päätös muutoksesta yksimielinen. Muita Valteen tutkimuksissa esille tulleita, henkilöstöä askarruttavia seikkoja olivat: mihin perustuvat oletukset siitä, että organisaatiomuutokselle asetetut tavoitteet tavoitetaan, miten asetetut tavoitteet toteutuvat, mistä näkökulmasta päätös on tehty sekä mitä mahdollisia haittoja otettiin huomioon. Henkilöstön sai mietteliääksi myös huoli siitä, mitä muutosta koskeva päätös merkitsee henkilöstön ja työyhteisön kannalta ja mikä muuttuu ja mikä pysyy ennallaan.

Valteen (2002, 42-43) mukaan luottamusta ylläpidetään kohtaamalla henkilöstöä askarruttavat asiat ja vastaamalla niihin. Jos tähän ei ole halua tai rohkeutta, ei voida myöskään olettaa, että luottamus syntyisi. Kieltäytyminen vuoropuhelusta johtaa epäsuorasti sitä, että muutosprosessi tulee olemaan karikkoinen. Vuoropuhelu merkitsee sitä, että organisaatiomuutosta koskevan päätöksen valmistelijat ja päättäjät ja henkilöstö kokoontuvat yhdessä keskustelemaan edellä mainitun kaltaisista kysymyksistä. Luottamus organisaatiomuutoksen perusteiden järkevyyteen voidaan siis vahvistaa päätöksentekijöiden ja työyhteisötason välisellä vuorovaikutuksella.

## **2.6 Identifioituminen organisaatioon**

Identiteetillä voidaan tarkoittaa henkilökohtaista tapaa kokea, tuntea, tiedostaa, toimia ja oppia. Identiteettiä ylläpidetään ja rakennetaan suhteessa asioihin ja toisiin ihmisiin sekä suhteessa omaan itseen (Kotkavirta 2000, 56). Gambettan (1988, 231)

mukaan myös motiivit ja uskomukset ovat osa yksilön identiteettiä. Voidakseen hyvin, identiteetti tarvitsee turvallisuuden ja luottamuksen kokemuksia (Kotkavirta 2000, 56).

Tämän käsillä olevan tutkimuksen yhteydessä on mielenkiintoista nähdä kuinka organisaatioidentiteetti, jolla tässä siis tarkoitetaan työntekijän itsensä identifioitumista yhdeksi organisaation jäseneksi, tarvitsee luottamuksen kokemusta muotoutuakseen. Tämän tutkimuksen yhteydessä identifioitumista käsitellään, kuten aikaisemmin on jo mainittu, ”huslaisuuden” kokemuksena. Yhteisöllinen, kollektiivinen identiteetti on ennen kaikkea kokemus, jossa yksilö kokee kuuluvansa tiettyihin meihin eli identifioituu tiettyyn yhteisöön, jolloin identiteetti on toisaalta uusi asia tai ominaisuus, jota yksilöllä joko on tai ei ole (Pulkkinen 1998, 244).

Kumpi tulee ensin, luottamuksen kokemus vai identifioituminen? Tuntuu loogiselta, että ensin on koettava luottamusta, sillä se osoittaa myös positiivista asennetta luottamuksen kohdetta kohtaan. Vasta sen jälkeen vasta on mahdollista identifioitua tähän samaan kohteeseen. Instituutiota kohtaan tunnettuun luottamukseen kohdistuvat asenteet liittyvät organisaation päivittäisiin rutiineihin ja toimintoihin ja asenteet ovat suurelta osin johdettavissa päivittäisen elämän olosuhteista. (Giddens 1990, 90.)

Sitoutuminen on edellytys organisaatioon identifioitumiselle, sillä pohjimmiltaan sitoutuneisuus osoittaa yhteen kuuluvaisuuden ja positiivisen myötävaikuttamisen halua. Organisaatioon identifioitumisesta tai organisaatioidentiteetistä puhuttaessa voidaan puhua myös kollektiivisesta identiteetistä (ks. Kivikuru 1998, 319). Myös media on keskeisesti mukana identiteetin kantajana ja rakentajana. Vosin ja Schoemakerin (1999, 53) mukaan organisaatiokuvan-ongelmia voi ilmetä suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin, mutta myös organisaation sisällä oleviin ryhmiin.

Omakuvalla tarkoitetaan kuvaa, joka sisäisillä ryhmillä on omasta työorganisaatiostaan (Vos 1992, Vosin ja Schoemakerin 1999, 57 mukaan). Organisaatiokuva voi olla erilainen johdon silmin kuin mitä se on työntekijöiden silmin nähtynä. Jos työntekijä voi olla ylpeä omasta työorganisaatiostaan, hän voi kokea sen materiaalittomaksi palkkioksi, jolla saa arvostusta myös itseä kohtaan. Työn tekeminen on tärkeä



osa yksilön elämää. Ylpeyden puute omaa organisaatiota kohtaan huonontaa työntekijöiden motivaatiota. Mikäli organisaation sisäisillä ryhmillä ei ole oikeaa kuvaa organisaatiosta, se voi vaikeuttaa avoimuutta ja myös muutoksien toteutumista. Mikäli organisaatiokuva on liian pessimistinen, ei yksilöllä ole motivaatiota omistautua organisaatiomuutokselle. (Vos ja Schoemaker 1999, 57-58.)

### **3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kuvailevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja kuvailevan tiedon saaminen edellyttää laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön eli luottamuksen ymmärtäminen ja sitä koskevan tiedon lisääminen organisaatiokontekstissa. Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla, mutta laadullisen tutkimuksen keinot eivät ole tilastollisiin todennäköisyyksiin perustuvia (Alasuutari 1995, 34, 38). Tämä tarkoittaa siis sitä, ettei tässä tutkimuksessa ole tavoitteena esittää tutkimusaineistoa tilastollisesti yleistäen.

Aluksi tutkimuksen suorittamiseen liittyen kuvaillaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä ja selvitetään, kuinka tutkimus kohdeorganisaatiossa on rajattu. Tämän jälkeen esitetään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, ja lopuksi esitellään menetelmän valinta ja perustellaan sitä sekä kuvaillaan haastattelujen toteutusta ja haastattelurunkoa. Lopuksi esitellään aineiston analyysin vaiheita.

#### **3.1 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, josta yleisesti käytetään lyhennettä HUS. Tätä lyhennettä käytetään myös tässä tutkimuksessa. HUS on kuntayhtymä, johon konsernitasonsa kuuluu sairaaloiden lisäksi myös 14 tytäryhteisöä, kaksi yhteisyhteisöä sekä kahdeksan osakkuusyhteisöä, joita ovat esimerkiksi HUS-Kiinteistöt Oy ja Uudenmaan Sairaalapesula Oy.

HUS aloitti toimintansa vuoden 2000 alusta. Tuolloin yhdistettiin kolme suurta terveydenhuollon organisaatiota: Helsingin yliopistollinen keskussairaala (HYKS), Helsingin sairaanhoitopiiri ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri sekä Lastenlinnan sairaala. Koko HUS-konsernissa työskentelee noin 20 000 henkilöä, joista hoitohen-

kilöstöä on noin 11 300, lääkäreitä noin 2300, muuta henkilökuntaa noin 5600 ja tutkijoita noin 800.

HUS jakautuu tulosalueittain niin, että Helsingin alueella toimivat sairaalat muodostavat Helsingin yliopistollisen keskussairaalan eli HYKS:n. HYKS on organisoitu toimialoittain tulosityksiköiksi siten, että kunkin toimialan johtajan tehtävänä on koordinoida oman alansa toimintaa. HUS-yhtymän toimitusjohtaja toimii samalla HYKS:n johtajana ja sen johtajaylilääkärinä. HYKS:n erillisiä, oman johtajan alla toimivia tulosityksiköitä ovat Espoossa sijaitseva Jorvin sairaala ja Vantaalla sijaitseva Peijaksen sairaala. Muut HUS:iin kuuluvat sairaanhoitoalueet ovat Hyvinkään sairaanhoitoalue, Lohjan sairaanhoitoalue, Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue sekä Porvoon sairaanhoitoalue, ja ne toimivat monialaisina tulosityksikköinä kukin oman johtajan alaisuudessa. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2002.)

HUS:n ylintä päätösvaltaa käyttää 71-jäseninen valtuusto, jonka toimikausi kestää kunnallisvaalikauden eli neljä vuotta. Käytännön hallintoa johtaa valtuuston valitsema 15-jäseninen hallitus. Sekä valtuuston että hallituksen kokoonpanoissa otetaan huomioon poliittisten puolueiden kunnallisvaaleissa saama kannatus. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2000, 7.) Tämän lisäksi (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2002, 10) otetaan huomioon myös alueellinen edustavuus. Lisäksi Helsingin yliopistolla on oikeus nimetä valtuustoon kaksi jäsentä. Yhtymähallinto toimii koko sairaanhoitopiirin yhtymähallintona sekä HYKS, Helsingin sairaaloiden tulosalueen johtona. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2003, 27.)

Lakkautetun Helsingin sairaanhoitopiirin toiminnoista osa, muun muassa valtaosa psykiatriasta toimintaa ja Malmin sairaalan toiminta, siirrettiin kaupungin perusterveyshuoltoon. Pääosa Helsingin kaupungin erikoissairaanhoidosta kuitenkin liitettiin HUS:n HYKS:iin. Sairaalakomplekseista HUS:n alaisiksi siirtyivät Kätilöopiston sekä Hesperian ja Marian sairaalat. Hallinnollisen yhteen liittämisen lisäksi toimintoja keskitettiin ja päällekkäisyyksiä purettiin. Tämä merkitsi noin 500 työntekijälle työpaikan muuttumista. Kahden erilaisen toimintakulttuurin yhteensovittaminen leimasi näiden työpaikkojen toimintaa ensimmäisen toimintavuoden aikana. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2000,7.)

HUS:n strategiaohjelman (2002-2010) mukaan yhtymän vision keskeiset strategiavalinnat painottuvat neljään osa-alueeseen jotka ovat asiakas, hoidolliset prosessit, henkilöstö, osaaminen ja johtaminen sekä talous.

Henkilöstö, osaaminen ja johtaminen -painopiste HUS:n strategiaohjelmassa korostaa sitä, että HUS on innostava ja palkitseva, henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen panostava organisaatio. HUS:n osaamisen hallinta perustuu oppivan organisaation toimintakulttuuriin, jossa toiminnan kehittäminen on yksilön, yksikön ja organisaation oppimisprosessi. Johtaminen HUS:ssa perustuu samoin oppivan organisaation toimintakulttuurille, jolle on ominaista avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku. (HUS-kuntayhtymän strategia 2002-2010.)

### **3.2 Tutkimuksen rajaus Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä**

Tämä tutkimus rajautuu HUS:ssa koskemaan yhden sairaalan hoitohenkilöstön edustajien käsityksiä ja kokemuksia luottamuksesta omaa työorganisaatiota eli HUS:a kohtaan. Sairaalan toimenkuvan selventämiseksi sitä esitellään tässä osassa tarkemmin.

Käsillä oleva tutkimus edellyttää taustoitusta HUS:n muutosprosessista, sillä muutokokemukset vaikuttavat henkilöstöön kauan myös muutoksen jälkeen. Muutoskokemuksia koskevaa tutkimusta (Lindström ym. 2002) lainataan keskitetysti erityisesti Kirurgian tulosityksikön vastausten osalta antamaan pohjaa tämän tutkimuksen tuloksille.

#### **3.2.1 Kirurginen sairaala - osa HYKS:n Kirurgian tulosityksikköä**

HUS:n suurimpaan tulosalueeseen, HYKS, Helsingin sairaaloihin kuului toimintavuonna 2003 yhdeksän tulosvastuullista yksikköä. Tulosalue näyttäytyy 14 sairaalana eri puolilla Helsinkiä. Yli puolet näistä sairaaloista sijaitsee Meilahden sairaala-alueella tai sen välittömässä läheisyydessä. Meilahden sairaala-alueella sijaitsee myös yhtymähallinto. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2003, 12.)

Tämä tutkimus rajautuu suoritettavaksi HUS:n Kirurgisessa sairaalassa, joka kuuluu Kirurgian tulosityksikköön. Kirurgian tulosityksikkö toimii Marian, Meilahden ja Töölön sairaaloissa sekä Kirurgisessa sairaalassa. Kirurgian tulosityksikön vastuulla on alueellisesti ja valtakunnallisesti keskitettyä erikoissairaanhoitoa ja helsinkiläisten kirurginen erikoissairaanhoito kokonaisuudessaan. Lisäksi tulosityksikkö vastaa anestesio- logisten ja tehohoidon palvelujen tuottamisesta kaikissa HYKS:n Helsingin sairaaloissa sekä ensihoidon palvelujen tuottamisesta Helsingin pelastuslaitokselle ja koko Uudenmaan ensihoitopalvelujen kehittämisestä ja koordinoinnista. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2003, 12.) Tutkimuksen kohdesairaala, Kirurginen sairaala sijaitsee toisella puolella kaupunkia kuin Meilahden sairaala-alue hallintorakennukseen.

Vuoden 2002 lopulla tehtiin Kirurgian tulosityksikössä mittavaa toiminnan karsintaa. Malmin sairaalan päiväkirurginen yksikkö suljettiin pysyvästi ja sen toiminta siirrettiin Kirurgiseen sairaalaan ja Marian sairaalaan. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2002, 17-18.) Kirurgisessa sairaalassa työskentelee noin neljäsataa ihmistä.

Kirurgiseen sairaalaan keskitettiin vuonna 2002 reumapotilaiden kirurginen hoito sekä tekoniveli- en uusintaleikkaukset. Myös aikaisemmin sisätauti- en tulosityksikköön kuuluneen reumatologian hoitohenkilökunta siirrettiin Kirurgiseen sairaalaan samoin kuin fysioterapiatoiminnot. Näillä muutoksilla pyrittiin luomaan edellytykset reuma- osaston toiminnan edelleen kehittämiseksi ja TULES-potilaiden eli tuki- ja liikunta- elinsairauksista kärsivien potilaiden kokonaisvaltaiselle hoidolle. (HUS-kuntayhty- män vuosikertomus 2002, 18.) Kirurgisen sairaalan erikoissairaanhoidolliset osa- alueet ovat elektii- vinen ortopedia, reumakirurgia ja reumatologia, munuaisten ja maksansiirrot ja nefrologia, tehohoito, suu- ja hammassairaudet sekä leukakirurgia.

### **3.2.2 HUS:n muutosprosessi Kirurgian tulosityksikössä**

Vuoden 2000 suuri organisaatiomuutos, HUS:n perustaminen, toteutui suurimmalta osin suunnitelmien mukaan ja muutosvastarinta oli vähäisempää kuin etukäteen kuviteltiin. Suurimmat muutokset koettiin Helsingin kaupungin henkilökunnan sekä HYKS:n henkilökunnan piirissä, joita myös tähän tutkimukseen osallistuneet hoito-

henkilöstön edustajat ovat. Parhaiten muutoksessa selvisi entisen Uudenmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta, sillä Uudenmaan sairaanhoitopiirin alueella toiminnallisia muutoksia ei tapahtunut paljon, vaan henkilöstö jatkoi entisissä toimipisteissään ja tehtävissään. (HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2000, 6-14.)

Kuopion yliopiston terveystalouden ja -talouden laitos sekä Työterveyslaitos suorittivat HUS-muutosprosessin seurantatutkimuksen, jonka peruskysely tehtiin vuonna 2000 ja seurantakysely vuonna 2002. Kysely koski kaikkia HUS:n henkilöstön jäseniä. Tämän tutkimuksen yhteydessä olennaista on kuitenkin taustoittaa vain HYKS:n Kirurgian tulosyksikön kokemuksia, sillä tätä luottamus-tutkimusta varten haastateltiin vain Kirurgian tulosyksikön hoitohenkilöstöä Kirurgisessa sairaalassa.

Muutoksen seurantakyselyn raportin (Lindström ym. 2002) mukaan HUS-muutokseen suhtauduttiin HYKS:n Kirurgian tulosyksikön henkilöstön osalta niin, että myönteisesti suhtautui vuonna 2000 20 % ja vuonna 2002 16 % vastaajista. Neutraalisti HUS-muutokseen suhtautui vuonna 2000 49 % ja vuonna 2002 46 % vastaajista. Kielteisesti muutokseen suhtautui vuonna 2000 31 % ja vuonna 2002 määrä oli noussut 38 % vastaajista. Henkilöstö arvioi HUS:n perustamisen myötä asetettujen tavoitteiden toteutuneen hyvin vain 4 %:a tavoitteesta, kun kysyttiin mielipidettä vähäportaisesta organisaatorakenteesta sekä taloudellisista säästöistä. Toiminnan tehokkuudesta kysyttäessä kirurgian tulosyksikössä arvioitiin tavoitteiden toteutuneen hyvin 34 %:a tavoitteesta. Kirurgian tulosyksikön arvioissa muutokseen osallistumisen mahdollisuus koettiin onnistuneen hyvin vain 9 %:a tavoitteesta. Kirurgian tulosyksikön henkilöstö koki, että henkilöstöasioiden onnistunut johtaminen on koko HUS-yhtymän tasolla onnistunut hyvin vain 2 %:a tavoitteesta.

”Huslaiseksi” Kirurgian tulosyksikössä itsensä koki vuonna 2002 31 % vastanneista. Huslaisuuden kokemus oli voimistunut hieman vuodesta 2000. Tämä tulos sijoittuu HYKS:n tulosyksikköjen alapäähän suurimmillaan luvun ollessa 52 % ja pienimmän luvun ollessa 30 %. Hieman yli 40 % vastanneista kirurgian tulosyksikössä koki sekä osaamisvaatimusten että työkäytäntöjen muuttuneen. (Lindström ym. 2002.)

Muutos HUS:ssa jatkuu edelleen ja on tärkeää turvata tiedonkulku ja vastavuoroisen palautteen mahdollisuus suunnitelluista tulevista muutoksista, tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia muutosten perusteiden, haasteiden ja mahdollisten konfliktien käsitteilyyn sekä riittävästi aikaa ja resursseja sopeutua yhä jatkuviin ulkoisiin muutoksiin. (Lindström ym. 2002.)

HUS-yhtymän strategiaohjelman mukaan kehittämällä luotettavaa ja vuorovaikutteista viestintää HUS ja sen sairaalat pitävät huolta siitä, että jäsenkunnilla, lähetävillä lääkäreillä, potilailla, väestöllä, omalla henkilökunnalla ja muilla sidosryhmillä on edellytykset saada tietoa yhtymän toiminnasta sekä osallistua ja vaikuttaa siihen. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on nimenomaan luotettavan ja vuorovaikutteisen viestinnän toimivuus ja muut organisaation toiminnot hoitohenkilöstön kokemusten valossa.

### **3.3 Tutkimustehtävä**

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) Kirurgisen sairaalan hoitohenkilöstön käsityksiä luottamuksesta omaa työorganisaatiota kohtaan. Käsityksien lisäksi tutkimus selvittää hoitohenkilöstön kokemuksia luottamuksesta omaa, alati muuttuvaa työorganisaatiota kohtaan. Osana kokemuksia selvitetään esimerkiksi työorganisaation identifioitumista. Näiden tutkimustehtävien avulla selvitetään siis, minkälaisista osasista institutionaalinen luottamus juuri tässä muuttuvassa organisaatiossa koostuu työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimustehtävää lähestytään institutionaalisen luottamuksen näkökulmasta. Erityisen viitekehyksen tälle luottamustutkimukselle antaa kohdeorganisaation jatkuva muutostila, sekä organisaation perustaminen suuren rakennemuutoksen kautta vuonna 2000. Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo ja Juuti (1998, 31) toteavatkin, että organisaatioiden tutkimuksessa tulee aina ottaa huomioon niiden historia ja niiden vakiintuneet toimintatavat. Vahva luottamuksen tunne edellyttää identifioitumista ja siksi identifioituminen nivoutuu tutkimuksen tutkimustehtävään. Mayer,

Davis ja Schoorman (1995) pitävätkin työntekijä-organisaatio -suhteen laatua käsittelevää luottamustutkimusta tarpeellisena.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että avoin vuorovaikutus on merkittävässä osassa interpersonaalisen luottamuksen rakentumisessa (ks. esim. Ilmonen 2000; Stzompka 1999). Avoimuus on keskeistä myös institutionaalisen luottamuksen rakentumisessa. Täsmennettäköön tässä, että tämän tutkimuksen tehtävänä ei ole tutkia interpersonaalisen viestintäsuhteen luottamusta, mutta interpersonaalinen luottamus toimii tässä tutkimuksessa yhtenä institutionaalisen luottamuksen rakennusaineena Giddensin (1990) luottamuksen liittymäkohdassa (ks. luku 2.2). Liittymäkohdasta - esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta - pyritään saamaan tietoa siitä, ottaako työntekijä vaikutteita esimiehensä viestimistä asenteista ja arvostuksista suhteessa luottamukseen omaa työorganisaatiota kohtaan. Onkin mahdollista, että työntekijä luottaa sekä esimieheensä että organisaatioon. Työntekijä näkee esimiehen organisaation edustajana ja saattaa näin ollen siirtää esimiestä kohtaan tuntemaan luottamuksensa myös organisaatiota kohtaan. (Tan ja Tan 2000, 242.)

Luottamus institutionaalisisessa kontekstissa on tutkimustehtävän näkökulmana relevantti, vaikka Kotkavirta (2000, 59) pohtiikin, voidaanko instituutiota kohtaan tunnetun luottamuksen yhteydessä puhua luottamuksen käsitteestä sen aidossa merkityksessä. Hän itse kuitenkin puoltaa näkemystä siitä, että tämän tyyppinen kahtiajako on turhaa. Kotkavirran mukaan myös luottamus instituutioihin on tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta. Näin täytyy siis olla etenkin, kun kyseessä on oma työorganisaatio. Luottamustutkimusta instituutiokontekstissa tukee myös se, että organisaatiot koostuvat ihmisistä; työntekijöistä, esimiehistä ja johdosta. Organisaatiota kohtaan tunnettu luottamus on siis kuitenkin viimekädessä luottamusta siinä toimiviin ihmisiin (ks. esim. Stzompka 1999).

Tässä tutkimuksessa tutkija ei tee hypoteeseja Kirurgisen sairaalan hoitohenkilöstön keskuudessa vallitsevasta luottamuksesta HUS-organisaatiota kohtaan. Kootusti tavoitteena on siis selvittää, miten organisaation eri toimintojen ja toimijoiden kohtaan vaikuttavan työntekijöiden näkökulmasta omaa työorganisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen, ja mistä luottamus muuttuvassa työorganisaatiossa koostuu.



### 3.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävää täsmentyy tässä osiossa esiteltyjen varsinaisten tutkimuskysymysten avulla. Kaikki tutkimuskysymykset ovat sidoksissa organisaation toimijoiden eri tasoihin, joita ovat ylin johto ja hallinto, johon viitataan organisaatiotasona ja esimies eli osastonhoitaja. Tutkimuskysymyksiä avulla selvitetään hoitohenkilöstön käsityksiä ja kokemuksia luottamuksesta omaa työorganisaatiotaan kohtaan ja siihen liittyvistä seikoista kuten identifioitumisesta organisaatioon.

1. *Minkälaisia ovat hoitohenkilöstön käsitykset ja kokemukset HUS-organisaatiosta luottamuksen, epäluottamuksen ja identifioitumisen valossa?*

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii saamaan pohjustavaa tietoa hoitohenkilöstön käsityksistä luottamuksesta ja epäluottamuksesta omaa työorganisaatiota kohtaan. Sen lisäksi tutkimuskysymys tavoittelee tietoa hoitohenkilöstön käsityksistä HUS-organisaatiosta ja siihen identifioitumisesta. Tavoitteena on kysymyksen avulla peilata yleisempiä käsityksiä luottamuksesta konkreettisiin kokemuksiin HUS:sta ja löytää niistä yhteyksiä.

2. *Miten hoitohenkilöstön ja esimiesten välinen viestintä tukee tai vähentää luottamusta hoitohenkilöstön kokemuksen mukaan?*

Toinen tutkimuskysymys selvittää hoitohenkilöstön käsityksiä osastonhoitajan eli esimiehen merkityksestä kokonaisluottamuksen rakentumisessa HUS:a kohtaan. Tavoitteena on selvittää, kuinka esimiesten eli lähijohtajan mahdollisesti viestimät asenteet tai käsitykset organisaatiota kohtaan vaikuttavat luottamuksen tunteeseen, ja löytyykö esimies-alainen -suhteesta muita tekijöitä kokonaisluottamuksen rakentumiseksi.

3. *Miten ylin johto ja organisaatiotasoa koetaan suhteessa luottamukseen?*

Kolmas tutkimuskysymys selvittää ylimmän johdon eli organisaatiotasoa viestinnän ja ylimmän organisaatiotasoa toimintojen vaikutusta hoitohenkilöstön luottamukseen kokemukseen HUS:a kohtaan. Tutkimuskysymyksen avulla selvitetään mihin organi-

saatiossa luotetaan ja mihin ei. Minkälaisen viestinnän koetaan lisäävän luottamusta ja minkä koetaan vähentävän sitä? Tutkimuskysymyksen avulla selvitetään sekä omasta työorganisaatiosta lähtöisin olevia kokemuksia että yleisempiä organisaatiota koskevia käsityksiä.

Haastateltavien oman kokemuksen selvittäminen työorganisaatiostaan on tämän tutkimuksen keskeisimpiä tutkimustavoitteita. Tutkimuskysymyksien avulla pyritään saamaan vastaus haastateltavien keskuudessa vallitsevasta luottamuksen tilasta ja yleisemmistä käsityksistä. Tutkimuskysymyksien avulla voidaan saada myös ohjeellista tietoa siitä, minkälainen organisaatio voisi herättää luottamusta tai epäluottamusta ylipäättään. Toisaalta on kuitenkin muistettava tutkimuksen rajoitukset laadullisena tutkimuksena, jonka tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Näin on varsinkin, kun kyseessä on tutkimus, joka suoritetaan vain yhden organisaation henkilöstön keskuudessa pienellä haastateltavien joukolla.

### **3.5 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu**

Käsillä oleva tutkimus noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita, jolloin tuloksien pohjalta ei pyritä tekemään yleistyksiä, eikä se olisi tutkittavan joukon pienuuden takia mahdollistakaan. Ymmärrystä ja tietoa lisäämään pyrkivänä lähestymistapana kvalitatiivinen tutkimusote on tähän tutkimukseen parhaiten soveltuva. Tämän tutkimuksen kontekstiin kvalitatiivinen menetelmä soveltuu erityisen hyvin kohdeorganisaation muutostilan takia. Cassellin ja Symonsin (1994, 5) mukaan vain kvalitatiiviset menetelmät ovat tarpeeksi herkkiä yksityiskohtaiseen analyysiin juuri esimerkiksi organisaation muutostilanteessa.

Tämän tutkimuksen kaltaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola ja Suoranta 1998, 61). Ihanneajatus on, että tutkimalla yksittäistä saadaan selville myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja se, mikä toistuu ehkä myös yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 169). Laadulli-

selle tutkimukselle ominaista onkin sen induktiivinen tutkimusote, joka päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin (Hirsjärvi ym. 2003, 246).

Tutkimusmenetelmää valitessaan tutkija joutuu pohtimaan tiedon käsitettä ja tiedon saavuttamisen menetelmiä. Tällöin hän on tutkimuksensa tieto-opillisten kysymysten äärellä (Niiniluoto 1980, 37). On siis päätettävä minkälaista tietoa ja miten tutkija haluaa saada. Tutkittavan ilmiön luonteeseen liittyvät kysymykset ovat tärkeitä tutkimusmenetelmää valittaessa. Tämän tutkimuksen tutkimusmetodologisia valintoja on pitkälti ohjannut tutkijan implisiittinen tieteenkäsitys, ja sitä kuvataan käsillä olevassa tutkimusraportissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää luottamukseen liittyviä kokemuksia ja käsityksiä suhteessa omaan työorganisaatioon henkilöstön näkökulmasta. Tämän tavoitteen johdattamana tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimushaastattelu, sillä se on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva menetelmä, ja se antaa tietoa haastateltavan käsityksistä ja kokemuksista haastateltavan omin sanoin kerrottuna (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 35). Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti haetaan siis tietoa kohderyhmän omista kokemuksista, joiden välittäjänä tutkija toimii. Tutkimushaastattelu on myös yksi käytetyimpiä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ja se on myös oivallinen menetelmä uuteen aiheeseen tutustuttaessa.

Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkija halusi jokaisen haastateltavan oman kokemuksen tulevan esille. Ryhmähaastatteluissa haastateltavat olisivat saattaneet enemmän tuoda esille kollektiivisia käsityksiä asioiden tilasta. Mikään ei tietenkään estä sitä, että kollektiiviset käsitykset ovat työyhteisöön niin syvälle juurtuneita, että haastateltavat olisivat tuoneet niitä esille myös yksilöhaastatteluissa, sillä puhutaanhan myös kollektiivisesta muistista. Yksilöhaastattelun etu on kuitenkin se, että jokainen haastateltava pääsee yksilönä esille omien kokemuksensa ja käsityksiensä kautta.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä perusteltua silloin, kun tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää kokemuksia ja käsityksiä, sillä haastattelijan tehtävä on nimenomaan välittää haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita eteenpäin

(Hirsjärvi ja Hurme 2000, 41). Toisaalta voidaan myös pohtia olisiko tutkittavien helpompi jäsentää ajatuksiaan, jos he saisivat mieltä vastauksiaan esimerkiksi avoimiin kyselylomakkeisiin vastatessaan. Luottamuksen määrittely ei aina ole helppoa. Haastattelun etu on kuitenkin sen tarjoama interpersonaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuuden, jossa haastattelija vaikuttaa tapahtumien kulkuun pyytämällä tarkennuksia tai selityksiä varmistaen sen, että jokainen haastateltavista pohtii samantyyppisiä asioita.

Tämän tutkimuksen tutkimushaastattelut ovat parhaiten luokiteltavissa puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Haastattelukysymykset käytiin läpi systemaattisesti jokaisen haastateltavan kanssa samassa järjestyksessä pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Haastattelija otti aktiivisen roolin rohkaistessaan ja auttaessaan haastateltavaa määrittelemään pyydettyjä asioita varmistaen kuitenkin, ettei anna valmiita vastauksia. Haastattelu on tämän vuoksi myös motivoivampi keino saada vastauksia vaikeaan aiheeseen kuin kyselylomake, joka helposti jää vaikeimpien kysymysten kohdalla täyttämättä.

Haastattelukysymykset käsittelivät luottamusilmiötä organisaatiotasolla niin, että otettiin huomioon esimiehen eli osastonhoitajan viestintä ja organisaatiotason suora viestintä yhteisiä tiedotuskanavia pitkin. Näitä ovat henkilöstölehti Husari, HUS tiedottaa -julkaisu, Kirurgian toimialan intranet sekä HUS internet. Lisäksi haastattelija mainitsi aina myös osastojen oman ilmoitustaulun.

Tutkimushaastatteluissa ei pyritty välttelemään luottamus-sanankäyttöä, sillä jokaisella sanalla on yksilöllinen merkityksensä, ja sanat tuovat tietynlaisia käsityksiä esille. Tutkittaessa käsityksiä on hyvä ottaa rohkeasti esille itse tutkittava käsite. Muutoin tutkimus saattaa liikaa ohjautua tutkijan omien oletusten mukaisesti. Kun siis tutkitaan luottamusta, on myös selvitettävä, kuinka tutkittavat mieltävät luottamuksen ja mitä merkityksiä he sille antavat.

Lisäksi tämän tutkimuksen puitteissa selvitettiin myös sitä, kuinka haastateltavat mieltävät luottamuksen interpersonaalisisissa suhteissa ja vastavuoroisesti suhteessa

organisaatioon, joten haastatteluissa tehtiin kysymyksiä sekä luottamusta herättävästä esimiehestä että luottamusta herättävästä organisaatiosta.

### **3.6 Tutkimushaastattelujen toteutus**

Tutkimushaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2004 viikolla 13 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Helsingin sairaaloiden (HYKS) Kirurgisella sairaalalla, joka kuuluu HUS:n Kirurgian toimialaan. HUS:ssa työskentelee noin kaksikymmentätuhatta työntekijää joista hieman yli puolet kuuluu hoitohenkilöstöön. Noin puolet henkilöstöstä työskentelee HYKS:n Helsingin sairaaloissa ja Kirurgisessa sairaalassa heistä noin neljäsataa.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tutkija teki yhden esihaastattelun puhelimitse HUS:ssa työskentelevän henkilön kanssa, joka ei kuitenkaan ollut hoitotyön edustaja. Tarkoituksena oli varmistaa, että suunnitellut kysymykset soveltuisivat juuri kyseiseen organisaatioon, ja että niillä saataisiin myös vastauksia. Kysymykset osoittautuivat soveltuviksi. Esihaastattelua ei tallennettu eikä sitä otettu tutkimusaineistoa analysoitaessa millään tavalla huomioon.

Varsinaisia haastateltavia oli neljätoista, mutta nauhoitusteknisistä syistä kolme haastattelua tuhoutui, jolloin tutkimusaineistoksi jäi yksitoista haastattelua. Kaikki yksitoista haastateltavaa olivat hoitohenkilöstön edustajia yhteensä viideltä eri Kirurgisen sairaalan osastolta. Haastateltavat rekrytoitiin yhteyshenkilön kautta niin, että hänen pyynnöstään osastonhoitajat eli osastojen hoitohenkilöstön esimiehet pyysivät osastoiltaan hoitohenkilöstöä tutkimukseen mukaan. Yhdeltä osastolta haastateltavia oli kahdesta kolmeen henkilöä.

Haastateltavista yhdeksän oli kokeneita hoitotyöntekijöitä. Kaksi haastateltavista oli nuoria hoitajia. Kuusi hoitajista oli aikaisemmin Helsingin kaupungin palveluksessa ja kolme haastateltavista oli alun perin HYKS:n palveluksessa olleita. Nuoret haastateltavat olivat tulleet suoraan HUS:n.

Haastattelut toteutettiin hoitohenkilökunnan työajalla sairaalan tarjoamissa rauhallisissa tiloissa joko osastolla tai hoitotyön kirjastossa, joissa haastattelija ja haastateltava saivat keskustella rauhassa. Haastattelut nauhoitettiin mini-disc-laitteella, ja niiden kesto vaihteli noin 35 minuutista 70 minuuttiin. Suurin osa haastatteluista kesti hieman alle tunnin. Haastattelut litteroitiin kahden seuraavan viikon ajan analysointia varten. Litteroitua materiaalia kertyi noin 140 sivua.

Haastateltavat suhtautuivat organisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen haastattelun aiheena suopeasti, mutta hieman kyseenalaistaen. Haastattelujen ilmapiiri oli haastattelijajohtoista, joka tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että haastattelija auttoi haastateltavia rohkaisemalla paikoitellen löytämään sanoja kuvailemaan itselle hieman vierasta aihetta eli luottamusta omaa työorganisaatiota kohtaan. Haastateltavat kuitenkin tuntuivat rehellisiltä ja avoimilta kertomuksissaan vaikkakin aistittavissa oli, että interpersonaaliseen tasolle mentäessä eli kysyttäessä osastonhoitajaan liittyviä kysymyksiä haastateltavat olivat hieman varovaisempia. Tämä johtunee myös siitä, että toisen ihmisen käsityksiä ja asenteita on vaikea arvioida.

### **3.6.1 Tutkimushaastattelujen runko**

Tutkimushaastatteluissa käytettiin haastatteluja varten luotua ja tulostettua haastattelurunkoa, jonka kysymyksiä ja teemoja käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa pitkälti samassa järjestyksessä.

Haastattelujen aluksi käytiin läpi haastateltavan työhistoriaa ja kokemuksia muutosprosessista, jossa HUS perustettiin. Tämä tehtiin siksi, että hoitohenkilöstön oletettiin aluksi olevan helpointa puhua omasta työstään ja muutoskokemuksista. Muutokseen liittyen kysyttiin myös, mitä tunteita muutos haastateltavassa herätti, mikäli hän oli siinä osallisena ollut. Lisäksi kysyttiin myös organisaatioviestinnän merkityksestä muutostilanteessa ja HUS:n organisaatiotason merkityksestä työntekijän silmin katsottuna muutokseen sopeuttamisessa.

Seuraavana teemakokonaisuutena olivat kokemukset sisäisestä viestinnästä. Haastattelija pyysi haastateltavia kertomaan kokemuksistaan HUS:n sisäisen viestinnän

kanavista eli intranetistä, Husari-henkilöstölehdessä, HUS tiedottaa -julkaisuista sekä ilmoitustauluviestinnästä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan sisäisen viestinnän käytöstä.

Kolmas teemakokonaisuus haastattelurungossa oli luottamus HUS-organisaatioon painottaen sitä, kehen ja mihin luottamus kohdistuu organisaatiossa ja miksi. Ensimmäisenä teemakokonaisuuden kysymyksenä oli kuitenkin aina, minkälainen mielikuva haastateltavalla on HUS-organisaatiosta. Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin luottamusta herättäviä asioita HUS:ssa. Suuri osa haastateltavista kuitenkin vastasi tähän epäluottamuksen näkökulmasta ja siksi etukäteen valmisteltu kysymys epäluottamusta herättävistä seikoista käytiin samassa yhteydessä läpi. Seuraavaksi haastattelija pyysi haastateltavia vielä tarkentamaan, mihin luottamuksen tunne perustuu näiden oman kokemuksen mukaan.

Seuraavana teemakokonaisuutena olivat HUS-organisaation viestintä eli sisäinen viestintä ja tiedotusvälineistä tuleva tieto HUS:sta. Tässä kysymysrykelmässä pyrittiin selvittämään sitä, herättävätkö organisaation sisäiset viestimet ja niissä käsiteltävät aiheet luottamusta. Lisäksi pyrittiin selvittämään, onko jotain erityistä kanavaa, jota haastateltava suosii ja pitää muita tärkeämpänä ja miksi näin on. Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, käsitelläänkö viestimissä jotain, joka herättää epäluottamuksen tunnetta tai jonka haastateltava liittyy esimerkiksi oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen. Lopuksi mietittiin huhujen liikkumista. Tiedotusvälineistä saatavaa informaatiota HUS:sta käsiteltiin yhtenä tekijänä, jonka kautta haastateltava muodostaa kuvaa omasta työorganisaatiostaan. Tämä on perusteltua, sillä HUS esiintyy usein tiedotusvälineissä. Tässä yhteydessä keskusteltiin aina myös huslaisuuden kokemuksesta ja siitä, mikä siihen johtaa tai mikä sen mahdollisesti estää.

Viides teemakokonaisuus käsitteli osastonhoitajan ja haastateltavan välistä vuorovai-  
kutusta. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, minkälaisia asioita osastonhoitaja ja alainen puhuvat etenkin HUS-organisaatiosta. Lisäksi selvitettiin myös sitä, minkälaisia omia asenteita HUS-organisaatiosta osastonhoitaja kenties välittää alaisiin, ja olisiko hänestä kenties havaittavissa luottamusta tai epäluottamusta HUS:a kohtaan.

Lopuksi mietittiin sitä, olisiko tällä kenties vaikutusta haastateltavan omiin ajatuksiin. Se, herättikö esimies itse luottamusta, kuului myös tähän teemakokonaisuuteen.

Viides ja viimeinen teemakokonaisuus käsitteli luottamuksen olemusta ja merkitystä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä luottamus merkitsee, mitä se antaa ja sama pyydettiin kertomaan myös epäluottamuksesta. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, mistä luottamuksen tai epäluottamuksen kokemus tuulee ja onko viestinnässä jotain sellaista, joka herättää luottamusta tai epäluottamusta. Lopuksi pohdittiin keskitetysti sitä, mitä luottamus ja epäluottamus omaa työorganisaatiota kohtaan ovat, mikäli sitä ei ollut käsitelty jo kysymysryppään aikaisemmissa osissa. Usein haastateltavat kuitenkin vastasivat esimerkiksi luottamuksen merkitystä kysyttäessä työorganisaatiokeskeisesti eivätkä niinkään yleisellä tasolla. Tämä sopi kuitenkin tutkimuksen luonteeseen ja oli tarkoituksenmukaista. Vaihtelevasti kysyttiin luottamuksen merkityksestä sen kohdistuessa itseän.

Lopuksi, mikäli tämä ei ollut selvinnyt jo aikaisemmin haastattelussa kysyttiin koivia loppukysymyksiä. Haastattelija pyysi haastateltavaa kertomaan, mikä sisäisen viestinnän merkitys tämän mielestä on puhuttaessa luottamuksesta, mikä esimiehen merkitys oli puhuttaessa luottamuksesta ja vielä kumpi näistä koettiin merkityksellisemmäksi.

### **3.7 Aineiston analyysi**

Laadullinen aineisto tavallaan puhuu tutkijalle, jos tällä vain on malttia kuunnella aineistoa, ja siksi laadullista aineistoa pitää lähestyä avoimin mielin ilman hypoteeseja (Töttö 1997, 63). Aineistosta ei kuitenkaan itsestään nouse mitään, vaan tutkija on se, joka aktiivisesti nostaa aineistosta laadullisen analyysin tuloksena havaitsemiaan teemoja ja teemojen yksiköitä esille. Laadullinen selittäminen edellyttää merkitystulkintaa (Töttö, 1997, 97) ja se pyrkii ymmärtämään ilmiötä, niin kuin tässä tutkimuksessakin on tavoitteena tehdä.

Kvalitatiivinen tutkimustraditio on siis kvantitatiivisen tutkimustradition vastakohta (Tesch 1990, 3). Teschin mukaan kvalitatiivinen ei välttämättä ole soveltuva sana



kuvaamaan tutkimustapaa, sillä termi kvalitatiivinen (engl. qualitative) viittaa erinomaisuuteen tai korkeaan laatuun. Tesch ehdottaakin, että tutkimustraditiota kutsuttaisi mieluummin kuvailevaksi tai tulkinnalliskriittiseksi tutkimustraditioksi.

Tämän tutkimuksen aineisto on kvalitatiivinen, tekstuaalinen aineisto. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti tutkijan teoreettista tietämystä ja tulkintoja lähtökohtana pitäen. Tätä menetelmää Eskola ja Suoranta (1998, 146) pitävät yhtenä soveltuvana aineistonkäsittelymenetelmänä.

Tutkimuksen aineiston analyysi eteni laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti eri vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa litteroinnin jälkeen tutkija luki haastatteluja ja teki niihin merkintöjä esille nousevista teemoista. Myös Tesch (1990) suosittelee tämän kaltaista aineiston analyysin aloitustapaa. Seuraavaksi aineisto jaettiin yksiköihin, minkä jälkeen yksiköt jaettiin suurempiin ryhmiin eli teemoihin (ks. Tesch 1990, 114). Seuraava analyysin vaihe oli aineiston järjestäminen ja aineiston tulkinta.

Tutkija teemoitteli aineiston haastattelukysymysten teemojen mukaan niin, että jokaisen haastateltavan vastauksista keskeiseksi nousseet yksiköt ryhmittivät tietyn teeman alle. Teemoja oli useita. Teemojen alla olevat yksiköt olivat tekstistä esille nousevia asioita, jotka oli nostettu erilleen niin, että ne säilyttivät alkuperäisen merkityksensä myös irrallisena osana, litteroidun tekstin ulkopuolella. Tekstin osat on leikattava asiayhteydestä niin, että niiden alkuperäinen merkitys säilyy myös kontekstin ulkopuolella (Tesch 1990, 117). Näin taataan myös haastateltavan autenttinen ääni tutkimusraportissa.

Seuraavassa vaiheessa teemat ja niiden sisällä olevat yksiköt sijoitettiin teemoittain taulukoihin helpottamaan tutkijan omaa aineiston jäsenystä ja kvalitatiivista analyysiä. Keskeiset eri teemojen yksiköt taulukoitiin niin, että ylärivillä on jokaisen haastateltavan oma tunnus (H1) ja vasemmalla vertikaalisesti mainitut teemojen osa-alueet eli yksiköt. Taulukoilla ei tavoiteltu kvantitatiivista tutkimusotetta, koska se olisi laadullisessa tutkimuksessa merkityksetöntä. Sen sijaan taulukoiden avulla tutkija pystyi huomaamaan keskeiseksi nousseita asioita, kuitenkin väheksymättä myös

harvemmin mainintoja saaneita yksiköitä. Useita mainintoja saaneiden yksiköiden merkitystä ei kuitenkaan voida olla korostamatta.

Teemoittelu, josta Tesch (1990, 138) käyttää nimitystä kategorisointi merkitsee aineiston tiivistämistä ja supistamista. Tämä merkitsee myös abstraktiuden tason nousua. Aineistoa edustavat ja aineistosta valitut yksiköt edustavat omaa luokkaansa aineistossa. Teemoittelu kuuluu siis aineiston tiivistämiseen.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti analyysi jatkuu myös tutkimusraportin kirjoittamisvaiheessa, joten itse kirjoittaminen on keskeinen osa laadullista analyysiä (Hirsjärvi ym. 2003, 246). Kirjoittamisen avulla tieto selkeytyy, ja yhteen kuuluvat asiat löytävät tekstissä toisensa. Tutkimuksen kirjoittamisessa onkin kyse aineiston organisoinnista niin, että se avautuu myös ulkopuoliselle lukijalle, ja että kuvaus vastaa myös haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia ja välittää aineiston rikkauden (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 191). Näistä johtuvista seikoista tässä analyysiä käsittelevässä osiossa on myös kuvattava kirjoittamisprosessia osana itse analyysiä.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osassa tutkimusraporttia raportoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tulokset esitetään teemoittain. Ensin käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka koostuvat haastateltavien konkreettisista kokemuksista HUS:sta organisaationa ja heidän käsitystään itsestä osana kyseistä organisaatiota. Seuraavaksi esitellään haastateltavien käsityksiä luottamuksesta työympäristössä. Näitä ovat käsitykset luottamukseen vaikuttavasta interpersonaalisesta viestinnästä esimiehen kanssa, sekä käsitykset luottamukseen vaikuttavasta organisaatiotason viestinnästä eli tiedotuksesta. Kolmannessa osiossa tätä kappaletta esitellään haastateltavien kokemuksia luottamuksen osatekijöistä HUS:ssa ja siihen vaikuttavista interpersonaalisen ja organisaatiotason viestinnästä.

Suorissa lainauksissa haastateltavien puheesta tutkijan lisäämät, selventävät sanat on sijoitettu hakasulkeiden ”[ ]” sisään helpottamaan lukijan lukuprosessia. Niillä kohdin kun se on merkityksellistä tuloksia tulkittaessa, merkitään lainauksien loppuun haastateltavan koodin (H1-H11) lisäksi myös haastateltavan työorganisaatiotausta (entinen kaupunkilainen tai entinen hyksläinen). Suorissa lainauksissa merkki ”- -” tarkoittaa, että tekstistä on karsittu epäolennaisuuksia.

### 4.1 Hoitohenkilöstön organisaatiokuva HUS:sta

Haastateltavien organisaatiokuva omasta työorganisaatiostaan HUS:sta oli yllättävän negatiivinen kuvauksien perusteella. HUS koettiin organisaationa epämääräiseksi ja ylin hallinto ja johto joko etäiseksi, irralliseksi tai arjesta kaukaiseksi. HUS koettiin isoja linjoja vetäväksi katto-organisaatioksi, kaiken yllä olevaksi sateenvarjoksi, mutta kuitenkin sellaisena hyvin epämääräiseksi. Muutamat haastateltavat kokivat HUS-organisaation myös hyvin byrokraattiseksi. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että haastateltavat pitävät HUS:a tuloshakuisena organisaationa, jossa talousajattelu toimii keskeisenä johtamisideologiana. Tämä tuli suoraan esille monen haastateltavan puheissa negatiivisena asiana organisaation arvomaailmassa.

”No tuntuu, et täs HUS:ssa raha on se mitä kunnioitetaan, et vaikka on paperilla kauniita ajatuksia, mut ihan niihin ei kyllä päästä” (H10)

” No onhan, sehän on hirveän iso kyllä ja siis niin kun se tuntuu semmoselta mahtavalta ja vähän niin ku semmoselta, etten nyt sanois et menee semmoseen neukkubyrokratia, tämmöseen hirveeseen systeemiin ne yläportaata - - se on ihan hahmoton, kasvoton, semmonen käsittämätön jotenki” (H6)

” HUS halua semmosia osaavia yksiköitä, mis tehään, ku homman osaa nii ennen siel tehtiin kaks työtä niin nyt siellä voidaan tehdä kaksikymmentä, ku se menee niin nopeesti ja hyvin kun se osataan et tähänhän tää tähtää et meidänki pitäs vaan olla tyytyväisii, mut kylhän se ihminen halua tämmöstä vähän laajempaa et sen takii mäki kävin siellä yksityissektorilla herättämässä mun motivaatiohaluja” (H10)

HUS:a kuvailtiin myös metaforilla, jotka ilmaisivat haastateltavien epäluottamusta ja epävarmuutta omaa työorganisaatiotaan kohtaan.

” Tulee mieleen tämmönen hyytelökakku, että mitä ylemmäks mennään nii sitä enemmän se heiluu, hytisee, et mihin päin se on menossa. Et se alempi-tasonen niin ku pysyy siellä, mut et siel ylempää, et just tää et tietääkö ne ihan tarkkaakaan mitä ne tekee ja sitten se mikä on, et niitä tehdään niin hirveen nopeita näitä käännöksiä” (H5)

”Ei niin ku toinen käsi tiedä, mitä toinen käsi tekee” (H2)

Haastateltaville oli selvää, minkälainen HUS on organisaatorakenteeltaan ja he kertoivat nähneensä organisaatiokaavioita, mutta pitivät niitä vain abstrakteina laatikoina, joiden ei koettu henkilöityvän kehenkään. Osa haastateltavista mielsikin HUS:n pelkäsi organisaatiokaavioksi, rakennukseksi ja työnantajaksi, jolla ei ole arjessa mitään merkitystä. Osa haastateltavista koki vahvasti, että HUS on vain työnantaja, eikä siihen suhtauduttu kovin affektiivisesti. Haastateltavista osa kertoi pyrkivänsä unohtamaan HUS:a koskevat asiat työajan ulkopuolella.

”Lähinnä sen nyt aattelee, et se on sun työnantajas, aika iso työnantaja” ( H7)

”- - sitä nyt tässä tekee näitä omia hommiensa vaan, että eihän se [HUS] näihin arkitöihin vaikuta sillä lailla muuta kun tietysti, no onhan se tärkeä se et, mikä on tää ilmapiiri ja semmonen mieliala ja tunnelma” (H6)

Kuntayhtymän toimitusjohtajan nimi tuli esille muutamissa haastatteluissa, ja hän lieneekin organisaatiossa eräänlainen käsite, sillä osa haastateltavista puhui myös

”toimitusjohtajan kakkukahveista”, jotka HUS tarjosi kaikille työntekijöille kevään 2004 aikana hyvästä työn tekemisestä ja tuloksesta. Yhdessä haastattelussa mainittiin entinen hallituksen puheenjohtaja. Haastateltavat eivät kuitenkaan personifioineet ylemmän portaan laatikoita kehenkään johtoportaan jäseneneen. Eräs haastateltava ei myöskään kokenut itseään erityisemmin osaksi organisaatiokaavion laatikoita.

”Se on sama ku sä kattosit karttaa et tos on Suomen kartta ni tavallaan että ei aattele ku sä näät Suomen kartan ja Helsingin, nii et sä aattele et sä oot yks piste siellä Helsingissä, vaan se on vaan tämmönen - - pintapuolinen katsaus” (H5)

Haastateltavat eivät siis suhtautuneet erityisen affektiivisesti omaan työorganisaatioon. Haastattelujen edetessä kävi selkeästi ilmi, että he suhtautuvat nimenomaan omaan hoitotyöhönsä hyvin sitoutuneesti, arvostavasti ja he olivat hyvin tiedostavia työn ihmiskeskeisyydestä. Hoitotyötä kuvastaa myös kiire. Se lieneekin syy sille, etteivät organisaatiota koskevat järjestelyt ja ajatukset ole haastateltavien päivittäisessä elämässä keskeisellä sijalla.

”En mä tiedä, mä ehkä suhtaudun sillä lailla siihen työhön enempi sillä tavalla, et se on tää osasto, et se on mulle se tärkeempi, et mä en itse katso et mun työlleni on hirveesti merkitystä koko sillä HUS:n organisaatiolla, et se on mun mielestä se päivittäinen työ, missä elämä tapahtuu” (H9)

”On kuitenkin olemassa semmonen sairaanhoitajan sielu, joka vaan tekee sit töitä hullun lailla. Ei ruokataukoo, ei mitään taukoo - - ” (H4)

#### **4.1.1 Identifioituminen HUS:iin**

Haastateltavien kokemukset huslaisuudesta eli omaan työorganisaatioon HUS:iin identifioitumisesta ja yhteisöllisyyden kokemuksesta vaihtelivat. Useat haastateltavat olivat hieman epävarmoja omasta huslaisuudestaan, mutta totesivat sen lopulta olevan jollain lailla olemassa.

”Tietenkin olen ollut pitkään töissä ja voin sanoa, että viihdyn. Tai varmaan yhtä hyvä paikka kuin joku muu - - ehkä jopa parempi - - tai riippuu tietenkin asiasta, mutta ihan hyvä paikka.” (H1)

Yksi haastateltava puhui huslaisuudesta pelkästään nimenä ja kertoi, ettei koe ylipäätään identifioituvansa työorganisaatioon vaan vain omaan työhönsä. Suurin osa

haastateltavista koki samaistuvansa omaan työhön tai työyhteisöönsä. Merkityksellisintä hoitajalle onkin oma osasto. Siihen myös identifioidutaan vahvasti, kun työkuva koetaan mielekkääksi.

”- - mun on vaikee mieltää sitä organisaatioo, et miten se on tähän hussilaisuuteen, vaan se tulee jotenkin tän meidän työyhteisön kautta, et miten otetaan tähän, et ei siinä mitenkään oo sitä hussilaisuutta korostettu et me ollaan vaan tää - - yhteisö ja yksikkö tässä” (H8)

”- - meil [osastolla] on niinku toisemme ja kaikki ollaan samassa veneessä - -” (H3)

”- - kyllä mä olen huslainen, kuitenkin, niin no tää on kuitenkin HYKS edelleen just tää meidän, vaikka sekin kuuluu HUS:in, että se vähän sekottaa. En mä tiedä kuinka voimakas tää tunne on, mut kyl mä voin sanoa, että olen huslainen” (H1)

Entisistä HYKS:n työntekijöistä osa koki olevansa vahvasti edelleen *hyksläinen* tai nimenomaan *kirralainen*, joka tarkoittaa Kirurgisen sairaalan työntekijää. Entisistä kaupungin työntekijöistä ei kukaan enää kokenut tai maininnut olevansa kaupunkilainen. Muutama haastateltava piti huslaisuutta jopa negatiivisena asiana. Yksi heistä kertoi mielellään jättävänsä työorganisaation nimen mainitsematta keskusteltaessa HUS:n ulkopuolisten ihmisten kanssa. Osa haastateltavista koki olleensa vahvemmin joko kaupunkilainen tai hyksläinen, kuin nyt huslainen.

”Kyl mä kai oon [huslainen], mut sitten mä oon myös Kirurgisen sairaalan työntekijä - - ehkä enemmän, mut sit tietysti sen tiedostaa, et ollaan hussilaisia, niin onhan se sitten just siinä sateenvarjona” (H8)

”Mä oon kirralainen, Kirralla töissä” (H10)

”Mä en tiedä sitten onks se eri, onko HUS enemmän tuolla Meilahdessa, että siellä ehkä tuntuis siltä, että HUS on siellä. Jos siellä olis töissä tällä tasolla just hoitajana, että näkis enemmän, että siellä tuntuis enemmän.” (H1)

Kysyttäessä, mistä huslaisuuden kokemus, edes osittainen, saattaisi johtua, haastateltavista osa totesi tiedotuksen auttavan ja lisäävän sitä. Lisäksi todettiin, että kun HUS-sanaa toistetaan, se jää mieleen. Koska huslaisuuden tunteessa koettiin puutteita, pyydettiin tälle haastatteluissa selitystä. Yhdeksi tekijäksi huslaisuuden tunteen puutteeseen muutaman haastateltavan antoi vastaukseksi sen, että työntekijöitä laajalti yhdistävä tekijä puuttuu, ja yksiköiden välillä koettiin olevan vähän yhteistyötä.

”Me vaan aatellaan tätä taloo, mut mehän on niin paljon muutakin, eikä mitään yhteyksiä oikeestaan, hirveen vähän yhteistyötä näitten muitten klinikoitten kanssa.” (H5)

”Joku yhdistävä tekijä se pitäs olla, ehkä se olis tämmönen ylpeys koko laitoksesta, ettei kuultais mitään negatiivista, niin varmaan silloin vois ollaki rinta rottingilla hussilainen, mut sitten ku kuulee noita kaiken maailman juttuja, niin en mä haluu olla semmosessa puljussa töissä, missä tapahtuu kauheuksia, et mielummin mä oon hiljaa” (H10)

Kuitenkin muutama haastateltava totesi omaan kokemukseen tai kuulopuheeseen pohjautuen olevansa mieluummin HUS:ssa töissä kuin esimerkiksi yksityisessä terveydenhuollossa, koska siellä asioiden koettiin olevan vielä huonommin. Näissä puheissa tuli esille myös positiivisia asenteita HUS:a kohtaan, mutta kuitenkin huslaisuuden suhteen oltiin hivenen epävarmoja.

”Kyl mä oon tykänny ainaki hirveesti olla tässä talossa, et tykkään vertailtuna siihen, mitä mä olin siellä yksityisellä puolella niin kyllä mä sairaalatyöstä tykkään ja se just et tässä on kollegoja ympäristössä, voi konsultoida ja kysyä apua - - lääkärit ja sosiaalityöntekijät ja kaikki on silleen tässä lähellä.” (H8)

Ulkoisia tekijöitä, kuten Husari-lehden nimellä tai HUS-lyhenteen näkymistä työympäristössä haastateltavat eivät kokeneet merkitykselliseksi huslaisuuden muodostumisessa. Eräs haastateltava kertoi lukevansa Husari-lehden nimen, muttei mieltävänsä sitä kuitenkaan muuksi kuin lehden nimeksi.

”Joo, en mä hussilainen oo et se on niin, se on vieras vielä - - sitten se tulee aina mieleen ku jotain järjestyttävää tapahtuu, niin silloin ehkä sitä että nyt HUS:a taas ajetaan alas tai niinku lähinnä tämmösissä asioissa” (H5)

#### **4.1.2 Sisäinen viestintä identiteetin muovaajana**

Organisaation sisäisen viestinnän väline, henkilöstö ja sidosryhmälehti Husari, on vuoden 2004 alusta lähtien tullut jokaiselle työntekijälle kotiin. Tällä organisaatio pyrkii sitouttamaan ja tekemään henkilöstöstään yhä enemmän huslaisia. Aikaisemmin Husari oli tullut työpaikoille, jossa sitä luettiin taukotiloissa tai lounaalla. Kysyttäessä henkilöstölehden osuutta yhdistävänä tekijänä HUS:ssa tai huslaisuuden tunteen vahvistajana, haastateltavat suhtautuivat lehteen neutraalisti tai välinpitämättömästi. Viestintävälineenä ja tiedotuskanavana lehdestä tosin pidettiin paljon.

Muutama haastateltava kuitenkin koki lehdellä olevan vahvistavaa vaikutusta huslaisuuden kokemukseen. Lehden uusi jakelutyyl ei ollut vahvistanut kokemusta tähän mennessä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

”Kyllä se ehkä, varmaan vahvistaa tän tunteen - - se on tietenkin enemmän sellainen henkilökohtainen, että se tulee mulle se lehti [kotiin]” (H1)

Osa piti sitä kohtalaisen hyvänä asiana, että lehti tulee kotiin ja osa ei kommentoinut kotiin tulemistä. Ristiriitaa osoittaa se, että osa haastateltavista piti lehden kotiin tulemistä täysin turhana ja jopa järjettömänä asiana. He kokivat työasioiden kuuluvan vain työpaikalle eivätkä halunneet niitä kotiin. Lisäksi haastateltavat olivat huolissaan siitä, kuinka paljon henkilöstölehden jakelu kotiin lisää organisaation menoja.

Intra- ja internetiä ei kukaan haastateltavista maininnut muussa yhteydessä, kuin että he hakevat etenkin intranetistä tarvitsemaansa tietoa esimerkiksi hoito-ohjeista tai erilaisia lomakkeita. Lisäksi osa kertoi seuraavansa intranetistä hallituksen pöytäkirjoja. Sähköisiä viestimiä ei koettu erityisesti yhdistäväksi, huslaisuutta lisääväksi tekijäksi. Sitä pidettiin vain osana viestintäjärjestelmää, jossa kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus saada tietoa. Tiedon saamista pidettiin yleisesti tärkeänä asiana.

Näistä tuloksista herää kysymys, millaista luottamuksen sitten on näiden haastateltavien kokemana tässä organisaatiossa, kun identifioituminen on laimeaa. Seuraavassa osiossa käsitelläänkin haastateltavien käsityksiä luottamuksesta. Tulokset peilautuvat pitkälti heidän omaan työorganisaatioonsa, vaikka ne esitellään jossain määrin yleisellä tasolla. Tämä siksi, että selviää, kuinka nykyhetki muovaa ja määrittää sitä, mitä osataan pitää ja pidetään tärkeänä.

## **4.2 Hoitohenkilöstön käsityksiä luottamuksesta työympäristössään**

Luottamuksen määrittelyä haastattelutilanteessa voidaan pitää vaativana tehtävänä, koska se on tunneperusteinen kokemus, ja se tiedostetaan harvemmin organisaatiokontekstissa konkreettisesti. Haastateltavat onnistuivat kuitenkin, paikoitellen jopa erittäin helposti kuvaamaan ja hakemaan tunnelmaa siitä, mitä luottamus tai epäluottamus on ja mitä se merkitsee.



Tässä tulos-osiossa tuodaan esille haastateltavien käsityksiä siitä, mitä luottamus ja epäluottamus ovat työympäristössä heidän itsensä määrittelemänä. Lisäksi haastateltavien kanssa pohdittiin, mistä luottamus johtuu, sekä mikä luottamuksen vaikutus on työn tekemiseen haastateltavien käsityksen mukaan.

Kun tiedetään minkälaisia merkityksiä haastateltavat antavat luottamukselle työympäristössä, on helpompi analysoida sitä, mitä he odottavat organisaatiolta ja verrata näitä kahta, kuvausta ja todellista kokemusta, toisiinsa. Näin löydetään vastauksia myös siihen, mitä mahdollisia kehittämiskohteita organisaation toimintatavoissa on.

#### **4.2.1 Hoitohenkilöstön käsityksiä luottamuksesta**

Luottamusta pidettiin haastatteluissa äärimmäisen tärkeänä hoitajan vastuullisen työn takia. Nimenomaan luottamuksen merkitys potilastyön sujuvuutta ajatellen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Luottamuksen niin hoitotyössä kuin organisaatiossakin koettiin lisäävän sekä työn iloa, innostuneisuutta, turvan tunnetta että varmuutta.

” - - se antaa semmoisen sydämen rauhan ja sitten uskoa omiin kykyihin ja sitä kautta sitten innostusta tehdä työtä” (H6)

” Ehkä se on jotain turvallisuuden tunnetta ja sit tietyl tavalla semmosta vapautta ja vapautta tehdä sitä työtä - - että tekee työnsä hyvin niin tavallaan se antaa semmosen vapauden toteuttaa sitä omaa niinku ajattelua ja kehittää sitä työtä” (H9)

Mielenkiintoista oli, että muutamat haastateltavat pitivät luottamusta tärkeänä osatekijänä erityisesti HUS:n vielä kesken olevassa kehittymisprosessissa. Luottamus koettiin tärkeäksi kehityksen myötävaikuttajaksi ja vuorovaikutuksen edellytykseksi.

” Kyl se [luottamus] on tärkeitä todella. Kehitys, just jos haluaa kehittää jotain, kehittää ja kehittyä - - nyt jos tää HUS esimerkiks - - kun se koko ajan kehittyy, niin siinä tarvitaan luottamusta kyllä. Se on tärkeää. Tilanne on varmaan aika lukossa, jos luottamus puuttuu. Ei ole vuorovaikutusta.” (H2)

Luottamusta edesauttavia osatekijöitä kuvattiin useita. Niissä on kaikissa viestinnällisiä piirteitä, jotka ovat joko organisaation toimintatapoihin liittyviä tekijöitä tai interpersonaalisia tekijöitä. Osa esille tulleista luottamuksen osatekijöistä yhdistää sekä organisaation toimintatavat että interpersonaaliset tekijät. Interpersonaalisilla teki-

jöillä tarkoitetaan esimiestä ja hänen viestintää ja myös organisaation ylemmän johdon rantautumista interpersonaaliseen tasolle. Organisaation toimintatavoilla tarkoitetaan taas esimerkiksi päätöksen tekoa ja tiedottamistapaa.

Luottamusta herättävien toimintatapojen määritelmiä olivat rehellinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, sopeutumisajan antaminen muutostilanteissa, riittävä henkilöstö, tasa-arvo ja perustelut toimintatavoille ja suunnitelmille. Luottamusta edistävän organisaatioviestinnän luonnetta kuvaavia ominaisuuksia olivat rehellinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, avoimuus, perusteleminen, interpersonaalinen yhteys ja vuorovaikutuksen mahdollisuus johtoportaan, esimiehen ja työtovereiden kanssa sekä kuulluksi tulemisen ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä viestinnän yleinen myönteisyys ja asiallisuus. Itseen kohdistuva havaittu luottamus koettiin myös tärkeäksi suhteessa organisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen.

Edellä mainituista viestinnän piirteistä suuri osa edellyttää johtoportaalta henkilöstösuuntautuneisuutta. Tätä osoittavat haastateltavien toiveet tiedotustilaisuuksista ja henkilöstön toive kuulluksi tulemisen mahdollisuudesta. Yksi haastateltava totesikin, että merkityksellistä luottamuksen rakentumisessa on luottamuksellisuus interpersonaalisisissa suhteissa.

Tärkeäksi luottamusta edesauttavaksi tekijäksi määriteltiin myös rauhallinen työilmapiiri ja oman itsen arvostuksen kokeminen. Myös sillä, että on aikaisemmin pysynyt luottamaan, nähtiin olevan merkitystä samoin kuin myös pysyvyydellä.

” Nii, ehkä se [luottamus] on semmonen pitkäaikainen käsitys, joka kehittyy siinä kun sä oot pitkään jonkun työnantajan palveluksessa - -” (H9)

Edellä esitetyllä tavalla haastateltavat määrittivät, mikä organisaatiossa herättää luottamusta. Todellisuus tuntui kuitenkin olevan toinen. Itse asiassa edellä määritellyt seikat olivat pitkälti päinvastaisia siihen nähden, kuinka haastateltavat näkivät asioiden olevan HUS:ssa.

Seikat, joiden määriteltiin rakentavan luottamusta, olivat siis abstraktimmalla tasolla viestien välittäminen, viestien sisällöt ja viestinnän tyyli organisaation sisällä. Konk-

reettisina viestinnällisiä toimintoina määriteltiin esimerkiksi oikea-aikainen tiedottaminen. Luottamuksen ei mainittu kuitenkaan erityisemmin lisäävän viestintää, vaan ennemminkin vastauksissa korostettiin psykologisia, positiivisia ilmiöitä ja tunnetiloja kuten motivaatio, turvan tunne ja työn ilo.

Haastateltavat määrittivät luottamusta herättävää organisaatiota viestinnällisiä ominaisuuksia käyttäen. Tämä todistaa luottamuksen olevan viestinnän kautta muotoutuva tunne, asenne, ilmiö tai asia. Luottamusta lisäävänä pidettiin esimerkiksi ”linjassa pysymistä” ja päätösten taustalla olevan tiedon määrää ja päätöksentekijän kompetenssia organisaation johtamiseen. Luottamusta herättävältä organisaatiolta odotetaan siis haastateltavien määritelmän mukaisesti kompetenssia, jotka liittyvät viestinnän sisältöihin ja tyyliin, viestinnän ja toimintaperiaatteiden pysyvyyteen, ennakoitavuuteen sekä päätöksenteon avoimuuteen.

Osa haastateltavista kuvasi luottamusta herättävää organisaatiota pieneksi. He kokivat, että pieni organisaatio on helpompi mieltää kokonaisuutena, ja siksi sitä kohtaan on helpompi tuntee luottamusta. Pienuuden ja luottamuksen yhteyttä osoittavat myös vahvempi identifioituminen Kirurgiseen sairaalaan kuin koko HUS:iin sekä omaan osastoon kohdistuva luottamus ja identifioituminen. Pienessä organisaatiossa koettiin olevan konkreettista tarttumapintaa enemmän kuin jättiorganisaatiossa.

”Jos ois joku tommonen firma, missä mä olisin töissä, semmonen pienempi muotoinen. Mä varmaan kaikilla näillä tuloksilla [viittaa HUS:n tuloshakuisuuteen], mä olettaisin et siellä niinkun aktiivisesti ilmotetaan niitä tuloksia vuosittain - - vaikka sanotaan nyt kahdenkymmenen hengen pikku firma, niin siinä varmaan pääsis niinku paremmin tähänki [tuloskeskusteluun] sisään” (H4)

”Nii, musta tuntuu, et kaikki ihmiset me ollaan yleensä hirveen tietosii siit omasta pienestä alueesta et pitäski tietää, mitä siellä organiaation yläpuolella on ja mul oliki hyvä esimerkki ku mä olin siellä yksityissairaalassa ku siellä oltiin niin lähellä toisiaan nii se organisaatio oli paljon selkeempi ja sä pystyit heti vaikuttamaan niihin - -” (H10)

#### 4.2.2 Hoitohenkilöstön käsityksiä epäluottamuksesta

Myös epäluottamuksen määritelmässä tuli esille viestinnällisiä piirteitä organisaation toimintatavoissa sekä interpersonaalisisissa kontakteissa. Organisaation epäluottamustekijöiksi koettiin liian suuri ja etäinen organisaatio ja katteettomat lupaukset, joka merkitsee siis organisaation taholta viestinnän inkonsistenssia.

Haastateltavien epäluottamusta käsittelevät määritelmät vaihtelivat hieman, mutta niitä yhdisti sama henki. Epäluottamuksen koettiin etupäässä vievän työn iloa ja energiaa työn tekemisestä. Osa haastateltavista määritteli epäluottamuksen turhaksi ja kuluttavaksi, ikäväksi tunteeksi, ikään kuin rasitteeksi, josta on vaikea päästä eroon. Epäluottamuksen tunteen koettiin vievän ajatukset työstä epäolennaisuuksiin. Tämä on merkittävää, sillä työ on tutkimuksen haastateltaville keskeistä ja tärkeää. Yksi haastateltavista mainitsi epäluottamuksen vaikuttavan negatiivisesti myös omaan haluun joustaa työn tekemisessä ja haluun antaa itsestään kaiken työorganisaation hyväksi.

” - - ehkä se, että tulee vähän semmonen tunne, että sä teet kyllä työs, ei se [epäluottamus] sitä huononna, mut sä et tee sitä ylimäärästä, sä et veny ihan niin äärimmilleen jos tarvetta tulee, et jos on joku kriittinen tilanne niin tota ehkä sä et ihan ota ittestäs ihan kaikkee irti mitä tarvittas - - ” (H5)

” - - jos sul on niinku epäluotettava työpaikka takana - - niin ei kyl ne ajatukset on muualla väkisinkin” (H3)

Omaan itseän kohdistuvan epäluottamuksen koettiin aiheuttavan masennusta, itsearvostuksen katoamista ja yleistä huonoa oloa. Interpersonaalista epäluottamustekijöistä mainittiin juoruilu selän takana ja kärhämä työilmapiirissä sekä pahan puhuminen. Salailu, tiedon pimittäminen ja valehtelu sekä asioiden vääristely koettiin epäluottamusta herättäväksi organisaatiotason lisäksi myös interpersonaalisella tasolla ja etenkin esimiehessä. Myös huhujen merkitys epäluottamusta aiheuttavana tekijöinä organisaatiossa tuli haastatteluissa ilmi. Ennen kaikkea haastateltavat kokivat, että huhujen epäluottamusta herättävä voima lepää siinä, että huhujen on ylipäättään mahdollista liikkua ja kehittyä organisaatiossa.

### 4.3 Hoitohenkilöstön kokemus luottamukseen vaikuttavista tekijöistä

Tässä osassa esitellään tutkimuksen tuloksia, joissa konkreettisesti tulee esille haastateltavien kokemuksia luottamukseen ja epäluottamukseen liittyvistä tekijöistä haastateltavien omassa työorganisaatiossa, HUS:ssa. Edeltävässä osassa on eritelty samaa teemaa hieman yleisemmällä tasolla, mutta kuten seuraavasta havaitaan, haastateltavien käsitykset epäluottamuksesta ja luottamuksesta peilautuvat heidän kokemuksiin omassa työorganisaatiossaan.

Koska haastateltavien käsitys HUS:sta organisaationa oli suhteellisen negatiivinen, myös heidän luottamuksensa tila luottamus-epäluottamus -asteikolla oli epäluottamuksen puolella, etenkin organisaation toimintatavoista puhuttaessa. Tiettyjen asioiden kohdalla haastateltavat tunsivat kuitenkin tietyn tasoista luottamusta HUS:a kohtaan.

Aluksi tässä osassa tutkimustuloksia selvitetään haastateltavien muutkokokemuksia ja niiden yhteyttä luottamukseen ja sen jälkeen selvitetään kokemuksia epäluottamuksesta ja sen osatekijöistä HUS:ssa. Lopuksi siirrytään kuvailemaan haastateltavien kokemuksia tietyistä luottamusta herättävistä osatekijöistä.

#### 4.3.1 HUS:n perustaminen ja jatkuva muutos

Hoitohenkilökunnan nykyinen luottamuksen kokemus HUS:sta peilautuu taakse aina HUS:n perustamisvuoteen 2000 saakka, jolloin suuri, kolme terveydenhuollon organisaatiota yhdistävä organisaatiomuutos toteutettiin. Kokemukset neljän vuoden takaa aina kevääseen 2004 asti vaikuttavat kokonaisluottamuksen tunteeseen, ja siksi tulosten esittäminen aloitetaan muutokseen liittyvistä kokemuksista.

” No oli se tietysti ikävää silloin. Jotenkin se tapahtui hyvin nopeasti - - ehkä nyt ei alussa niin hirveästi, mut sit pikku hiljaa huomaa, että oli se ehkä parempi ennen - - varsinkin tää, et on nyt aika yksipuoleista” (H1)

Muutoksen epäluottamusta herättävissä osatekijöissä oli paljon viestinnällisiä ominaisuuksia ja ne olivat suurelta osin organisaation toimintatavoista johtuvia. Näitä

olivat esimerkiksi organisaation toimintaperiaatteiden kuvailu ”sanelupolitiikaksi”. Tämä koetaan organisaation toimintatavaksi yhä edelleen. Haastateltavat pitivät organisaation sisäistä viestintä osin epäluottamusta aiheuttaneena tekijäksi muutoksina. Sen koettiin suoraan häirinneen työn tekemistä ja sekoittaneen ajatuksia, koska sen sisällöt eivät olleet johdonmukaisia. HUS:n perustamisen jälkeisiä työskentelykokemuksia organisaatiossa eräs hoitaja kuvaili tuskallisiksi. Ammatillisen tuen saamisen vähyys uudessa tilanteessa tai sen puuttuminen kokonaan aiheutti ylimääräisiä ponnisteluja. Osa haastateltavista koki, että ennen HUS:n perustamista asiat olivat paremmin.

”Ennenhän [HYKS:n aikaan] puhuttiin just Kirran, just tän talon hengestä. Täällä todella työntekijät viihtyivät, sopivan pieni sairaala ja jotenkin, verrattuna siihen Meilahteen” (H1)

Muutosteeman alla aineistosta käy ilmi, että etenkin osa entisistä kaupungin terveydenhuollon palveluksessa olleista hoitajista oli aluksi luottavaisia ja innostuneitakin uudesta yliopistollisesta mallista ja HUS:sta vuonna 2000. Osa totesi kuitenkin luottamuksen laskeneen alun jälkeen, sillä haastateltavat olivat havainneet organisaatiossa ongelmakohtia. Organisaation viestinnän koettiin häirinneen varsinaista työn tekemistä ja ristiriitaisten viestien saaminen tekevän epävarmaksi esimerkiksi oman tulevaisuuden ja sijoittumisen suhteen.

”Kyllä mulla aluks se [viestintä] heikensi [luottamusta], et jos sä aattelet et sä oot innoissaan - - ja täs on sit tää yliopistollinen malli et tääl on niin ku tutkimusta ja tääl ollaan silleen niin ku sanotaanko - - Suomessa ykkössairaala, niin totta kai, mut sit tää [viestintä] niin sehän heikensi huomattavasti - - että kun sanotaan et sä voit joutuu niinku Meilahteen ihan tai Marian sairaalaan tai ihan mihin vaan - - ja sit tääl oli tämmösiä huhuja et ihmisiä laitettais pois, et kylhän se [viestintä] sillä lailla heikens aika tavalla just ihan siinä alkuvaiheessa siin vuoden 2000 ihan alussa” (H7 ent. kaupunkilainen)

”Mä en niinku kaivannu sitä [viestintää] ehkä sillä tavalla. Tietysti HUS:lta tuli paljon sellasta, niin ku yritettiin tukea ja tuoda sieltä sellasta, et on mahdollisuus parempaan ja sitten niin ku niitä etuja korostaa, mutta käytännössä hän se ei mitään muuta ku vaikeutti mejän työntekoa, et se tuntu aika sillai ristiriitaiselta sen käytännön kanssa, et sen takia mä sanon, et ei sillä [viestinnällä] ollu mun mielestä mitään merkitystä, et se eli semmosta omaa elämänsä se viestintä mun kohdalla” (H9 ent. kaupunkilainen)

Seuraava lainaus kuvaa erään haastateltavan tunnelmaa ajalta, jolloin hän heti HUS:n perustamisen jälkeen joutui täysin uudelle alalle ja joutui opettelemaan myös uusia hoitotoimenpiteitä.

”Mä jouduin yksin sit siihen tilanteeseen [uusi erikoisala] niin sehän on ihan siis mun mielestä väärin hoidettu tää alku, et meil ei ollu osastolla kun yks sellanen alan hoitaja - - me oltiin kaikki ihan silleen, tavallaan shokissa tehtiin töitä, et kukaan ei niinku ehtiny ees sanoa, et tää ei nyt oo oikein, me vaan tehtiin koko ajan.” (H4 ent. kaupunkilainen)

Osa haastateltavista kertoi, että heillä oli positiivinen lähtöasenne aloittaessaan työt uudessa HUS:ssa. Sekä entiset HYKS:n että entiset Helsingin kaupungin työntekijät pitivät erityisesti Kirurgiseen sairaalaan pääsyä hyvänä asiana, sillä pieni Kirurginen sairaala koettiin mukavammaksi työympäristöksi kuin esimerkiksi suuri Meilahden sairaala. Positiivisia odotuksia varjosti kuitenkin epäselvyys itse organisaation toimivuudesta. Epäluottamuksen malli löytyi ennakkotapauksena naapurimaasta.

”...mä otin ihan positiivisesti sen muutoksen vastaan et musta se oli ihan hyvä asia niinku itselle, mutta organisaationa en tiiä oliko se hirveen järkevää - lähinnä sen sujuvuudesta niin ku on nyt ehkä nähtyksi että se ei - - Ruotsissa on aikaisemmin kokeiltu tätä vastaavaa muutosta niin sehän on romutettu koko asia et se ei ollu hyvä - - aika näyttää, mut eihän tää vielääkään oo asetunu aloilleen et muutosta on tulossa” (H11 ent. kaupunkilainen)

Luottamuksen kannalta se mitä sanotaan ja tehdään muutostilanteessa, on erittäin merkityksellistä. Osa haastateltavista koki myönteisen esittämistavan ja toteuttamatta jääneiden tai epäonnistuneiden seikkojen avoimen pahoittelun tuovan luottamusta. Eräs hoitaja kertoi seuraavaa:

” - - meillehän on kyl sanottu, et nyt ku me ollaan HUS:ssa niin tää on jatkuvaa muutosta et nyt täytyy mennä vähän itteensä ja hyväksyy tää et tää on jatkuvaa muutosta” (H10)

Edellä oleva lainaus kuvastaa avoimuutta ja realistisuutta tilanteen suhteen. Haastattelussa ei käynyt ilmi, kuka kyseisen lauseen oli sanonut, mutta voidaan olettaa, että kyseessä on esimiesasemassa oleva henkilö. Onko jatkuvalla muutoksella sinänsä merkitystä epäluottamusta lisäävänä tekijänä, jos muutos toteutetaan ja sitä käsitellään oikein? Haastateltavien kokemuksista voi päätellä, että jos muutosta koskevista

asioista puhutaan ja niitä käsitellään realistisesti ja oikea-aikaisesti muutos ei välttämättä aiheuta vahvaa epäluottamusta.

### 4.3.2 HUS:n viestintä

#### 4.3.2.1 Organisaatiotason viestintä

Päällimmäisenä haastatteluissa nousi esille haastateltavien toive oikea-aikaisesta viestinnästä ja tiedottamisesta, koska sen vaikutusta luottamukseen pidettiin merkittävänä. Suurin osa haastateltavista koki olevansa ”sanelupolitiikan alaisia” eivätkä he kokeneet, että heillä suorittavana tasona on vaikuttamismahdollisuuksia. Tämän koettiin herättävän epäluottamusta. Muutamissa haastatteluissa tuli esille se, ettei haastateltava kokenut HUS:n luottavan työntekijöihinsä. Tämän koettiin olevan yksi HUS:n perusongelmista. Tunne itseen kohdistuvasta epäluottamuksesta organisaation suunnalta johtui siitä, että haastateltavan mukaan henkilöstöä ei informoida oikea-aikaisesti siksi, että heihin ei luoteta. Näin ollen tuntui vaikealta kokea luottamusta HUS:a kohtaan. Muutamat haastateltavat ilmaisivat turhaumaa myös siitä, etteivät kokeneet organisaation tietävän heidän olemassaolostaan mitään.

” Ei luoteta työntekijöihin - - sanotaan et tota ei kerrota mitään koska sitten ymmärrätte väärin, et tulee niin ku semmonen tunne et luulet sä et me ollaan ihan tyhmiä” (H5)

” Se [HUS] ei tiedä mun olemassaolosta varmaan mitään” (H1)

Haastateltavat kokivat, että tietoa on kuitenkin saatavilla paljon juuri intranetissä ja henkilöstölehdessä sekä osastonhoitajan kanssa viikoittain pidettävissä palavereissa. Mielenkiintoista on, että osa haastateltavista ei kokenut, että tiedottamisella olisi varsinaisesti merkitystä luottamusta lisäävä tekijänä, vaan viestintää pidettiin itsestään selvänä asiana.

” Mä en ehkä ajattele niin, et tommosten tiedotteiden tarkoitus olis mitenkään sitä luottamusta herättää. Must se luottamus tulee jostain ihan muusta” (H9)



” en mä tiä linkittääkö se - - must se niinku kuuluu koko siihen, et must se on ihan itsestään selvä et tämmöset [viestimet] on siinä [organisaatiossa]” (H11)

Sisäistä viestintää pidettiin paljolti yksisuuntaisena, informaation vastaanottamisena, jonka sisältöä ovat jo valmiiksi päätetyt asiat. Haastateltavat pitivätkin vuorovaikutteisuutta luottamusta herättävänä ja siksi yksisuuntaisuus viestinnässä johtaa todennäköisesti tyytymättömyyteen. Organisaatiossa tapahtuva huhujen liikkuminen koettiin epäluottamusta herättäväksi tekijäksi ja sen koettiin johtuvan oikea-aikaisen tiedottamisen puutteesta. Tiedon puuttuessa spekulointi lähtee haastateltavien kokemuksen mukaan liikkeelle. Eräs haastateltava koki kuitenkin, että on hyvä, että asioista puhutaan työyhteisössä huhuinakin, koska myös se on keino selviytyä epävarmuudesta.

Haastateltavat pitivät siis huomattavassa arvossa tiedon saamista. Osan haastateltavista mukaan tiedon saaminen HUS:ssa on paljon itsestä kiinni, etenkin intranetissä. Lehden kohdalla näin ei ajateltu. Intranetin haittapuolena pidettiin ajan puutetta sen tutustumiseen. Osa koki oman vastuun tiedon saamisesta suhteellisen myönteiseksi asiaksi. Ristiriitaista tässä on se, että vaikka tietoa on tarjolla, siihen ei ole aikaa perehtyä työn ohessa eikä tieto ole välttämättä riittävää. Osa mainitsi suhtautuvansa sisäisen viestinnän kanaviin: lehteen ja verkkoviestintään, hieman varauksellisesti, sillä niissä ei ole heidän käsityksensä mukaan tuoda esille negatiivisia asioita. Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin tuntuivat pitävän viestintäkanavista.

”Mähän nyt aina epäilen, että onko totta kaikki mitä sanotaan - - en mä en usko sitä, että viestitetään väärin, mä uskon siihen, että ei viestitetä kaikkea mahdollisesti, koska eihän kukaan halua työnantaja, että tulee joku paniikki työntekijöiden piiriin et leviää sellasta tietoo mahdollisesti, mikä aiheuttaa semmosta negatiivisuutta ja mahdollisesti jopa työpaikan vaihdoksia” (H4)

HUS:n ulkopuolisista viestimistä erityisesti Helsingin Sanomia pidettiin yhtenä merkittävänä tiedonsaannin kanavana oman työorganisaation asioista. Tietoa tunnuttiin saavan organisaatiossa tehtäviin päätöksiin liittyen usein ensin Helsingin Sanomista ja vasta sen jälkeen sisäisten tiedotteiden kautta. Tämä herätti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Eräs haastateltava ei kuitenkaan pitänyt julkisia tiedotusvälineitä irrallisena HUS-organisaation tiedotuksesta, vaan piti niitä yhtä tärkeänä ja täydentävänä elementtinä tiedon saamisessa. Päällimmäinen ajatus haastateltavilla oli kuitenkin

kin se, että heidän mielestään olisi hyvä ja oikeudenmukaista tietää oman työorganisaation asioista ennen muita ihmisiä.

” - - kyllähän se mielellään, olishan se kiva jos säki tietäisit, koska sitten joku tulee kadulla tuttu vastaan et hei, oot sä kuullu, et en, ja se koskee suakin - - et olishan se hirveen mukava, että jotain tietäs, et joo mä oon tienny et tämmöstä on suunnitteilla - - mutta sitä ei oo lyöty lukkoon vielä - -” (H5)

Useaan otteeseen kävi ilmi, että lopullisesti organisaation asioihin uskallettiin luottaa, kun asiasta sai tietoa Helsingin Sanomista. Tästä tiedonkulun piirteestä on tullut eräänlainen kasku henkilöstön keskuudessa. Haastateltavat kokivat sen yleisesti ottaen kuitenkin hyväksi ja luottamusta herättäväksi, että HUS:n asioista puhutaan avoimesti tiedotusvälineissä, sillä he kokivat, että näin muutkin kuin organisaation jäsenet saavat tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja ”kissa nostetaan pöydälle”. Myös yksi television keskusteluohjelma tuli eräässä haastattelussa esille. Luottamusta keskustelussa herätti keskustelijoiden monialaisuus ja asiantuntemus sekä asioiden monipuolinen käsittely.

Yleisesti ottaen tiedotusvälineiden sävy HUS:n asioita käsiteltäessä koettiin negatiiviseksi. Niissä painottuvat HUS:n raha- ja talousasiat. Toisaalta tämän koettiin osittain lisäävän luottamusta nimenomaan avoimuuden näkökulmasta. Negatiivisen sävyn koettiin vähentävän luottamusta sen takia, ettei haastateltava ollut esille tulleen organisaatiota koskevan asian kanssa samaa mieltä. Eräs haastateltava totesi, että usein julkisissa HUS-keskusteluissa HUS:n ylimmän johdon jäsenet piiloutuvat HUS-nimen taakse ja haastateltava koki heidän pakoilevan vastuutaan. Eräs haastateltava piti harmittavana asiana sitä, että talous- ja raha-asioista puhutaan usein nimenomaan negatiiviseen sävyyn.

” Se tuntuu vähän ikävältä [että puhutaan huonosta taloudesta aina]. Kaikki tekee parhaansa ja yrittää tehdä hyvää työtä. Joko tehdään liikaa tai liian vähän. Koskaan ei ole oikeastaan hyvä.” (H1)

Organisaation sisäisellä viestinnällä koettiin olevan, kuten edellä jo on mainittu, osittain arkea sekoittava vaikutusta. Aivan kuten suuren rakenteellisen organisaatiomuutoksen eli HUS:n perustamisen vuonna 2000 myös nykyisin koettiin, ettei viestintä ole johdonmukaista eikä oikea-aikaista. Haastateltavat kokivat, että usein

tiedotettavat asiat ovat eri asioita, kun lopuksi toteutetut. Tiedotteita pidettiin vanhentuneina usein jo julkaistaessa.

HUS:n luottamusta henkilöstöön ja sitä kautta omaan itseen ei koettu henkilökohtaisella tasolla, mutta esimerkiksi jo työtoveriin kohdistuva erityishuomio organisaation taholta herätti hyvää mieltä ja ylpeyden kokemuksen myös haastateltavassa itsessä. Itseen kohdistuvien huomionosoitusten ja luottamuksen osoituksen merkitys luottamuksen rakentumisessa HUS:a kohtaan tuli esille myös kysyttäessä sisäisen viestinnän luottamusta herättävistä aiheista tai mielenkiintoisista aiheista. Husari-henkilöstölehdessä tärkeimpinä ja mielenkiintoisimpina aiheina pidettiin ehdottomasti omaan alaan ja omaa työtä koskevia juttuja ja artikkeleita, sillä haastateltavat kokivat tällöin tulevansa huomioituiksi.

Osa haastateltavista totesi, etteivät Meilahden sairaalan tai Töölön sairaalan asiat kiinnostaneet erityisesti tai paljon. Sisäisessä viestinnässä mielenkiintoisia oma alan lisäksi olivat haastateltavien mukaan intranetissä olevat kokouspöytäkirjat, lomakkeet ja Kirurgisen sairaalan asiat. Tämä tarkoittaa siis koostetusti aihepiirejä, jotka koskettavat jollain lailla itseä ja omaa työtä sekä työn tekemistä.

HUS tarjosi kevään 2004 aikana koko henkilöstölleen kahvihetken kiitoksena hyvästä tuloksesta ja hyvästä työstä ja tämä mainittiin useassa haastattelussa. Kahvitus tapahtui eri osastoilla ja yksiköissä eri aikaan, mutta kuitenkin koko HUS:ssa. Kyseisen tapahtuman määrittely toi useita käsityksiä esille. Tapahtumasta puhuttiin enimäkseen ”toimitusjohtajan kakkukahveina”. Sitä pidettiin yleisesti positiivisena kiitoksena ja huomioimisena. Kahvihetki herätti kuitenkin myös ristiriitaisia ja epäileväisiä ajatuksia, sillä se koettiin osittain myös tyynnytteleväksi tai hyvitteleväksi eleeksi. Lisäksi osalle haastateltavia oli jäänyt epäselväksi, toteutettiinko kahvihetki koko HUS:n henkilöstön keskuudessa vai vain omalla osastolla.

”No kylhän se jonkin näkönen huomionosotus joo, mut sekin aika hassua, et se perustuu tällaseen, miks mä nyt sanoisin sitä, tällaseen niin ku työsuoritteisiin et kuinka paljon on tehty ja kuinka tehokas yksikkö tavallaan on et kylhän sitä vois antaa muutenki vaikka nyt ei oo ihan huippu jossain” (H11)

Kaksi haastateltavista mainitsi luottamusmiehet yhtenä vaikuttamisen kanavana, mutta kokivat vaikuttamisen olevan heidänkin kautta vaikeaa, sillä luottamusmiesten toiminnassa vaikuttavana tekijänä pidettiin heidän omia asenteitaan ja mielipiteitään.

” Kyllähän se on semmosta, et siinä näkyy heidän oma mielipiteensä aika voimakkaasti tätä organisaatiota kohtaan, et kyl siinä täytyy olla kriittinen siinä, et ei ihan kaikkee et se on aika lailla semmosta et heidän oma mielipiteensä ja mitä on niin ku tullu heidän omissa kokemuksissa esille” (H9)

#### 4.3.2.2. Esimiehen viestintä

Esimiehellä eli osastonhoitajalla näyttää olevan keskeinen asema informaation välittäjänä ja organisaatiotason päätösten tiedottajana hoitohenkilöstölle. Hän toimii siis linkkinä johdon ja henkilöstön välillä. Osastoilla on viikkokokouksia, joissa käydään läpi tärkeitä oman osaston asioita sekä organisaatiotason päätöksiä tai -muutoksia. Lisäksi viikoittaisissa osastokokouksissa käydään läpi myös ohjekirjoja ja esimerkiksi henkilökohtaiseen koulutukseen liittyviä asioita. Osastonhoitajaa pidettiin yleisesti HUS:n ensimmäisenä konkreettisena edustajana, mutta osa haastateltavista koki kuitenkin, että osastonhoitaja on enemmän osaston edustaja kuin HUS:n edustaja. Osastonhoitajaa pidettiin myös työtoverina.

Kysyttäessä millaisia asenteita esimiehen viestinnässä on havaittavissa HUS:a kohtaan, ei osa haastateltavista osannut vastata siihen suoraan. Osa taas koki esimiehen olevan kriittinen tai vähemmän positiivinen HUS:a kohtaan. Suuri osa haastateltavista ei kokenut varsinaisesti puhuvansa osastonhoitajan kanssa HUS-organisaatiosta. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat kuitenkin, että osastonhoitaja on tai ainakin pyrkii viestinnässään olemaan neutraali HUS:a kohtaan.

” ehkä [osastonhoitajalla on] enemmän epäluottamusta kun luottamusta ” (H2)

Osassa haastatteluja kävi ilmi, ettei osastonhoitajan kanssa käydä varsinaisia asenne- ja käsityskeskusteluja. Jotkut haastateltavat totesivat esimiehen tuovan lähinnä esille voimattomuuttaan ylempien tahojen edessä, ja he pitivätkin osastonhoitajaa oman osastonsa puolesta taistelevana henkilönä. Yksi haastateltava sanoi esimiehellä olevan positiivisempi asenne HUS:a kohtaan oman työnsä puolesta, koska tämä pääsee

vaikuttamaan organisaation ylemmillä tasoilla. Vain yhdessä haastattelussa tuli konkreettisesti esille mielipiteen vaihto esimiehen kanssa kahvikeskusteluissa.

”Lähinnä ehkä hän kertoo ja muut kommentoi.” (H1)

Haastatteluissa ilmeni, että osastonhoitajat ovat osittain tuskastuneita omaan tilanteensa, ja haastateltavilta liikenä myös myötätuntoa tätä ”puun ja kuoren” välissä olevaa viranhaltijaa kohtaan.

” - - kyllä mä meen siihen helposti samaan, et vaikee sit on ajatella erilailla kun näkee sen et miten ne on niin kun jo luovuttanu monet - - ennen [osastonhoitaja] jakso välittää niin että välitti liikaakin, että otti niin kun sen ihan hirveeksi taakaksi ja kotiinkin - - mutta on vaan semmonen olo, että pakko pelata niillä korteilla mitkä käteen jää - -” (H3)

Esimiehellä koettiin olevan vaikutusta mielipiteen muotoutumisessa HUS:a kohtaan ja siksi myös esimiehen merkitys kokonaisluottamuksen rakentamisessa nähtiin merkittävänä. Jotkut haastateltavat pitivät esimiehen vaikutusta luottamusta rakentavana tekijänä suurempana kuin organisaatiotason viestintää eli tiedottamista.

Esimiehessä epäluottamusta herättävänä tekijänä pidettiin tiedon itsellä pitämistä. Eräs haastateltava mainitsi sekä positiivisen että negatiivisen tiedon jakamisen pitkittämisen olevan yksi epäluottamustekijä esimiessuhteessa osastolla. Kun esimiestä kohtaan ei ole täyttä luottamusta, hänen hieman positiivisemmilla asenteillaan HUS:a kohtaan ei ollut merkitystä haastateltavan mukaan. Muutamit haastateltavat pitivät esimiestä tärkeämpänä viestintäkanavana kuin organisaation suoraa sisäistä viestintää henkilöstölle. Osa kuitenkin piti esimiestä vain yhtenä sisäisen viestinnän osana ja yhtä tärkeänä kuin muitakin viestimiä.

Muutamit haastateltavat kertoivat esimerkkejä muusta kuin omasta osastonhoitajasta, joissa tuli esille epäluottamusta herättäviä piirteitä. Eräs haastateltava kertoi tapauksesta, jossa esimies ei osoittanut myötätuntoa alaisten ongelmia ja tyytymättömyyttä kohtaan. Tällä haastateltava osoitti, että pitää esimiehessä tärkeinä ominaisuuksina välittämistä ja huomioimisen halua kyetäkseen luottamaan tähän.

” - - siellä ku henkilökunta käy valittamassa hänelle niin se sanoo vaan, että hän on kyllästynyt noihin teijän valituksiin et älkää valittako vaan tehkää työnne, ku ei mitään uudistuksiin pysty tapahtumaan. Musta se on aika julmaa. Mun mielestä riittää että osastonhoitaja kuuntelis ja sanos sitten et vitsi ku ei voi mitään sen eteen tehdä, mut mitä me keksittäis sen sijaan” (H 10)

Eräs haastateltava kertoi kokemuksesta, jonka mukaan esimiehellä oli ”liian hyvät välit” ylempään johtoportaan. Osastonhoitajassa ilmeni kilpailuhenkisyttä, minkä koettiin aiheuttaneen osaston ylikuormittumista ja osastonhoitajan tuloshakuisuutta.

Muita HUS:a kohtaan tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja olivat puutteellinen henkilöstömäärä, huono työterveydenhuoltotilanne ja alhainen palkkaus, jotka kaikki liittyvät henkilöstöhallintoon. Yleisemmin puhuttiin huonosta henkilöstöpolitiikasta. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi negatiivisesta ennakkotapauksesta Ruotsissa, jossa aikaisemmin perustettiin suuri sairaanhoitopiiri, joka kuitenkin lakkautettiin, koska se ei toiminut.

#### **4.4 Hoitohenkilöstön luottamus HUS:ssa**

Tässä osassa esitellään aineistosta esille nousseita positiivisia asioita HUS:sta. Tavoitteena on osoittaa, että hoitohenkilöstön kokemus ei ole pelkästään negatiivinen tai neutraali, vaan he löytävät myös positiivisia piirteitä omasta työorganisaatiostaan.

Aineisto antaa vaikutelman siitä, että HUS:n hoitohenkilöstö odottaa jatkuvasti uusia muutoksia tapahtuvaksi tai luottaa siihen, että epävarmuus säilyy. Aineistossa korostuu HUS:a kohtaan tunnettu epäluottamus siinä määrin, että luottamus koettiin aiheena epäluottamusta vieraammaksi. Tutkija pyysi kuitenkin haastateltavia määrittelemään, mihin haastateltavan luottamus HUS:ssa kohdistuu. Esille nousi lukuisia seikkoja. Asiat, joita kohtaan tunnettiin luottamusta tai joiden koettiin lisäävän luottamusta, olivat hyvin konkreettisia, omaan työhön ja kouluttautumiseen sekä omaan arvostukseen liittyviä asioita. Tiivistä tiimityötä tekevällä osastolla hoitaja kuvailee kokemustaan seuraavasti:

”No ehkä tietyl tavalla aattelee, et tää on kuitenkin niin ku turvallinen työnantaja tämmönen organisaatio, joka on jossain muodossaan kuitenkin pysyvä, ja sit semmost niin ku henkilökohtasta luottamusta tunnen omia esimiehiäni [osastonhoitaja, ylihoitaja], ja sitten niin ku tällai moniammatillisestikin oman alan esimiehiä kohtaan [lääkärit]” (H9)

”Mä uskon, että vois kuvitella, että kuitenkin työpaikkana pysyy, jos hoitaa työnsä hyvin, niin ei oo pelkoa, että heitettäs pois, koska täällä tarvitaan ammattitaitoisia työntekijöitä, koska on ollu viestiä ettei sijaisia kunnolla enää meinaa saada. Luulis, että varmasti pidetään sitten huolta niistä jotka on.” (H4)

”Ehkä nyt mielummin on täällä HUS:ssa ku jossain yksityisellä lääkäriasemalla, vaikka palkka ois parempi, koska siellä musta tuntuu et ainaki on koko ajan semmosta just epävarmuutta.” (H7)

Luottamusta koettiin omia työtovereita ja oman toimialan eli Kirurgian ylintä johtoa kohtaan. Lisäksi mainittiin moniammatillinen luottamus, jolla viitattiin työyhteisössä toimiviin lääkäreihin. Lääkärit kuitenkin mainittiin vain muutamassa haastattelussa. Yhdessä haastattelussa mainittiin, ettei lääkärien kanssa varsinaisesti keskustella HUS:sta, mutta tämä on aineiston perusteella osastositonnainen seikka. Luottamusta tunnettiin HUS:n antamaa hoitoa kohtaan, sillä HUS on saanut paljon positiivista palautetta potilailta hoidon laadusta.

Vaikka organisaation pienuutta pidettiin yleisesti yhtenä luottamusta herättävänä ominaisuutena, oli yksi HUS:n luottamusta herättävä piirre kuitenkin sen suuruus, sillä sen koetaan suojaavan yksittäistä työntekijää. Tämä tuo mielenkiintoista ristiriitaa aineistoon. Lisäksi HUS suurena, julkisen sektorin organisaationa tarjoaa hyviä koulutusmahdollisuuksia sekä työnkiertoa. Myös organisaation yhteiskunnallisen tehtävän tiedettiin säilyvän taloudellisista ongelmista huolimatta, ja hoitotyön merkitystä siinä pidettiin hyvin tärkeänä, eikä sen luonnollisestikaan odotettu katoavan koskaan. Itse hoitoalaa kohtaan oli luottamusta ja myös omaa toimea kohtaan niillä, joilla oli vakituinen virka.

Kuten jo aikaisemmin mainitaan, tuloksista nousi esille se, että osa haastateltavista ei kokenut HUS:lla organisaationa olevan merkitystä arkipäivässä. Sen sijaan tärkeänä luottamuksen rakentumisessa pidettiin omaa työtä, työyhteisöä ja lähiympäristöä sekä omaa lähiesimiestä eli osastonhoitajaa.

”Kylhän se [luottamus] rakentuu sieltä mun omasta työpaikasta ja sen esimiehen kanssa, mitä mä teen et tuota eihän HUS:lla, eihän sillä oo niin ku sillä lailla niin ku mitään merkitystä mun mielestä ainakaan” (H7)

Luottamusta herättävää osastonhoitajassa oli ensisijaisesti hänen tiedon määränsä. Tässä yhteydessä voitaneen puhua siis osastonhoitajan kompetenssiin ja asiantunteemukseen liittyvästä luottamuksesta. Osa haastateltavista koki, että esimies tietää paljon HUS:n asioista, ja juuri se lisää luottamusta häneen. Lisäksi esimiehen viestinnässä luottamusta tuntui herättävän se, että osastonhoitaja välittää organisaation sanomat kohdennetusti osaston henkilökunnalle ja tuo sen näin lähemmäksi ja konkreettisemmaksi.

Lisäksi luottamusta herättäväksi koettiin osastonhoitajan avoimuus ja tiedonvälittämisen kyky. Osastonhoitajankin tärkeänä ominaisuutena puhuttiin oikea-aikaisesta tiedottamisesta ja sen tärkeydestä luottamuksen ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi. Luottamusta herättävää esimiestä kuvailtiin viisaaksi, ammatillista harkintakykyä osoittavaksi henkilöksi. Osastonhoitajan koettiin herättävän luottamusta myös, kun hän huolehtii oikeudenmukaisuudesta. Näissä tapauksissa osastonhoitajaa myös arvostettiin erittäin paljon. Myös kuuntelemisen osoittaminen lisäsi luottamusta. Osastonhoitajassa herätti luottamusta myös osastonhoitajan työn tehokas tekeminen.

Tärkeää eräästä haastateltavasta tuntui olevan luottamusvajetta esimieheen kärsivällä osastolla se, että esimies tulisi lähemmäksi muuta työyhteisöä. Tällä haastateltava kokisi olevan myönteisiä vaikutuksia luottamuksen lisääntymiseen. Hän puhui osastostaan yhteisenä perheenä, johon osastonhoitajan ei tällä hetkellä koettu kuuluvan.



## 5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

### 5.1 Tutkimus luottamustutkimuksena puheviestinnän kentässä

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 709) mukaan organisaatioita koskevassa luottamustutkimus ongelmallista on itse luottamuksen määrittely, riskin ja luottamuksen suhteen epäselvyys sekä sekaannus luottamuksen ja sen seuraamusten välillä. Usein myös unohdetaan ottaa huomioon luottava osapuoli ja luottamuksen kohde yhtä aikaa.

Käsillä oleva tutkimus ei ota huomioon hoitohenkilöstön luottamuksen tai epäluottamuksen kohteen eli HUS:n ylimmän organisaatiotason käsityksiä ja kokemuksia luottamuksesta eikä liioin näiden luottamusta koskevia tavoitteita. Se kuitenkin tiedettiin tutkimusta tehtäessä, että organisaation tavoite on sitouttaa ja kiinnittää henkilöstö niin, että nämä kokisivat itsensä ennen kaikkea ”huslaisiksi” vanhojen organisaatioidentiteettiensä, ”kaupunkilaisuus” ja ”hyksläisyys”, sijaan.

Tässä tutkimuksessa kohteena on nimenomaan institutionaalinen luottamus, jota yksittäinen työntekijä kokee tai on kokematta omaa työorganisaatiotaan kohtaan. Pohjimmiltaan se on kuitenkin luottamusta organisaation takana oleviin ihmisiin ja heidän tekemiä päätöksiään kohtaan (ks. esim. Sydow 1999). Tutkimuksen rajauksessa tutkimuksesta jätettiin pois interpersonaaliseen suhteeseen kuuluva luottamus. Se kuitenkin yhdistyy institutionaaliseen luottamukseen esimieskontaktissa. Interpersonaalinen viestintäsuhde esimieheen nähdään linkkinä organisaatioon eli luottamuksen liittymäkohtana yksilön ja institutionaalisen luottamuksen välillä (ks. Giddens 1990, 88).

Puheviestinnän tutkimus mielletään usein konkreettiseksi, ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimukseksi. Tämän tutkimuksen vuorovaikutus ei kuitenkaan ole suoraan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimusta vaan instituution ja ihmisen välistä vuorovaikutusta. Kun puheviestinnän tutkija tutkii organisaatiokontekstia, hänen etunsa muihin organisaatiotutkijoihin nähden on juuri vuorovaikutuksen ja

ihmiskeskeisen näkökulman painottamisessa. Viestinnän tutkija ymmärtää viestinnän kietoutuvan kaikkiin organisaation prosesseihin syvemmälle, kuin pelkkään tiedottamiseen. Luottamustutkimus soveltuu hyvin viestinnän tutkimuskenttään, sillä luottamuksen perusta on viestinnällinen. Luottamusta ei voi eikä ole tarvetta syntyä, mikäli vähintään kahden objektin välillä ei ole jonkinlaista suhdetta. Suhde taas muodostuu viestinnän kautta.

Työntekijän ja työorganisaation välinen suhde alkaa ensimmäisestä työhaastattelusta. Kyseinen suhde on puheviestinnän kannalta interpersonaalista suhdetta problemaattisempi tutkimuskohde. Sitä säätelevät myös viestinnän ulkopuoliset tekijät, kuten erilaiset säädökset ja sopimukset. Kotkavirta (2000, 59) toteaa, että ihmiselle myös luottamus instituutioihin on identiteetin ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää. Viestintä edistää identiteetin kehittymistä ja hyvinvointia. Siksi työntekijä-työorganisaatio -suhde on relevantti tutkimuskohde myös puheviestinnän tutkimuskentässä. Myös luottamuksen kulmakivet kuten avoimuus, tieto ja kompetenssi välittyvät vain viestinnän kautta.

Marilan ja Ylisen pro gradu -tutkielmassa (2002) luottamusta käsitellään erityisesti painottaen interpersonaalisen luottamuksen ja luottamussuhteen näkökulmaa. Lähtökohta tutkimuksessa on luottamuksen viestinnällisissä elementeissä ja sen merkityksessä suhde-tasolla. Tämän tutkimuksen pääpaino on siis ollut nimenomaan institutionaalisessa luottamuksessa työorganisaatiota työntekijän näkökulmasta katsottuna. Luottamusta voidaan siis puheviestinnänkin piirissä tutkia monesta näkökulmasta. Marilan ja Ylisen tutkielma on perinteisemmässä mielessä vuorovaikutuksen tutkimusta kuin käsillä oleva tutkimus, sillä institutionaalinen luottamus on abstraktimpaa ja hankalammin hahmotettavaa luottamusta kuin konkreettinen ihmisten välinen luottamus.

Tämä tutkimus sijoittuu viestinnän tutkimuksen soveltavan tutkimuksen kenttään, jossa korostetaan viestinnän merkitystä jollekin tietylle arkielämän ilmiölle (Frey, Botan ja Kreps 2000, 33). Soveltavan tutkimuksen tekijä tutkii tiettyä aihetta tietyssä kontekstissa ja toivoo löytävänsä valideja vastauksia kysymyksilleen.

## 5.2 Tutkimuksen suorittamisen arviointi

Käsillä oleva tutkimus suoritettiin kvalitatiivisten tutkimuksen tutkimusperiaatteiden mukaan. Haastattelu soveltui hyvin tutkimusmenetelmänä luottamuksen tutkimukseen, sillä kokemuseräisten ilmiöiden luotaaminen vaatii kuvailevaa tutkimusta. Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35) mukaan suositeltavaa myös silloin, kun halutaan korostaa, tämän tutkimuksen tapaan, että ihminen on tutkimustilanteessa merkityksiä luova ja aktiivinen subjekti. Lomaketutkimus ei olisi tuonut tätä tarpeeksi esille. Haastattelu on suotavaa myös silloin, kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja tehdä selventäviä kysymyksiä. Haastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä on haasteellista, sillä se on aikaa vievä ja vaativa menetelmä. Myös aineiston litteroiminen eli sen muuttaminen tekstuaaliseen muotoon haastattelujen jälkeen edellyttää pitkäjänteistä ja kärsivällistä työtä.

Tämän tutkimuksen tutkimushaastatteluihin osallistuneiden Kirurgisen sairaalan hoitohenkilöstön jäsenien saaminen tutkimukseen mukaan osoittautui yllättävän helppoksi prosessiksi. Tutkimuksen yhteyshenkilön kanssa neuvoteltiin ja tultiin siihen tulokseen, että tehokkain tapa saada haastateltavia on tehdä se niin, että yhteyshenkilönä toiminut ylihoitaja esittäisi osastonhoitajille toiveen, että nämä pyytäisivät osastoiltaan vapaaehtoisia haastatteluihin, ja näin toimittiin.

Valittua tutkimushenkilöiden hankintatapaa voidaan arvioida kriittisesti siksi, että tutkija ei itse ole päässyt vaikuttamaan siihen, millä tavalla haastateltavat pyydettiin haastatteluun, mitä heille aiheesta kerrottiin ja kuinka heitä motivoitiin osallistumaan haastatteluihin. Haastatteluihin suostuneet eivät voineet tällöin myöskään esittää tutkimusta koskevia kysymyksiä tutkijalle etukäteen. Pieni osa haastateltavista mainitsikin, että olisi mieluusti halunnut pohtia luottamusteemaa hieman etukäteen ennen haastatteluja. Tutkimushenkilöiden hankintatapa oli kuitenkin maantieteellisten etäisyyksien takia käytännöllisin, eikä etukäteen pohdittuja vastauksia edes toivottu saatavan.

Haastateltavien motivoinnista tutkija pääsi huolehtimaan tutkimushaastattelujen aikana, jolloin myös selvisi, ettei haastateltaville oltu kerrottu tutkimusaiheesta otsik-

koa tarkemmin. Tämä oli hyvä siksi, etteivät yhteyshenkilöinä toimineet henkilöt päässeet tuomaan omia oletuksiaan tutkimuksesta esille. Tutkimushaastatteluiden alussa tutkija kertoi jokaiselle haastateltavalle hieman tutkimuksen aiheesta, niin että he tietäisivät, miksi tutkija heistä oli kiinnostunut. Haastateltavat suhtautuivat tutkimushaastatteluihin myönteisesti, vaikka suurehko osa koki luottamuksen HUS:a kohtaan etäiseksi aiheeksi itselleen siksi, että tunsu nimenomaan epäluottamusta, tai siksi että kertoi suhtautuvansa työorganisaatioon neutraalisti.

Tutkimusaihetta olisi siis voinut lähestyä myös peitellymmin luottamus-sanaa esille tuomatta. Luottamus-sanan esille tuominen ehkäisi kuitenkin tutkijan omien tulkin-tojen vaikutusta tuloksessa. Samalla se johdatteli pohtimaan myös sanan merkitystä ja sen esille tuomia mielleyhtymiä. Muutoksilla luottamus-sanan käytössä olisi saattanut olla vaikutusta haastateltavien kokemukseen aiheen vaikeudesta. Tutkijan toive oli kuitenkin päästä keskustelemaan itse luottamuksesta, ja siksi haastattelussa puhuttiin luottamuksesta avoimesti.

Haastattelujen kulku oli pitkälti sama jokaisen haastateltavan kohdalla, sillä haastattelujen aikana ei ilmennyt suurempaa tarvetta vaihdella aiheiden järjestystä. Haastattelija olisi kenties voinut tutkimushaastattelujen aikana irtautua hieman enemmän valmistelemastaan haastattelurungosta. Siten haastatteluista olisi voinut tulla hieman vapaampia keskustelutilanteita, joista olisi tutkittavaan aiheeseen liittyen saattanut tulla lisää informaatiota. Tutkimuksen aineisto on kuitenkin rikas, mikä näkyy tutkimustuloksien laajuudesta, joten toteutunut haastattelutyö tuotti toivottua tietoa aiheesta.

Haastateltavat henkilöt olivat kaikki hoitohenkilöstön edustajia. Tutkimusta arvioitaessa on mielenkiintoista pohtia, miten muiden HUS:n henkilöstön edustajien kokemukset ja käsitykset olisivat tuoneet tutkimustuloksiin lisää vivahteita. Jos esimerkiksi lääkäreitä ja muuta henkilöstöä Kirurgisessa sairaalassa olisi myös haastateltu, tuloksiin olisi voinut tulla uudenlaisia piirteitä, sillä esimerkiksi lääkärien ja hoitohenkilöstön tiedotuskanavat kulkevat eri reittejä. Mielenkiintoista olisi myös ollut nähdä, mikä ylimmän organisaatiotason eli organisaation johdon näkökulma luottamukseen on. Tällöin tutkimuksessa olisi vertailtu eri viiteryhmien käsityksiä ja ko-

kemuksia luottamuksesta HUS:iin. Tuloksissa olisi voinut näkyä, onko luottamuksen rakentaminen johdon aktiivinen tavoite ja kokeeko ylin johto itse luottamusta johtamaansa organisaatiota kohtaan. Vertailu olisi kenties tuottanut hedelmällisempää tulosta ja selityksiä sille, miksi epäluottamuksella tuntuu olevan niin suuri jalansija hoitohenkilöstön keskuudessa.

Jos tutkimus olisi kohdistunut ainoastaan osastojen esimiehiin eli osastonhoitajiin tulos olisi myös voinut ollut erilainen. Osastonhoitajat ovat tekemisissä organisaation ylempien tasojen kanssa, mikä konkreettisten ylemmän organisaatiotason kohtaamisen kanssa tuntui tutkimustulosten perusteella olevan merkityksellistä luottamuksen kehittymisen kannalta.

Tutkimuksen tavoite eli luottamus-ilmion tutkiminen sairaalaorganisaatiossa hoitohenkilöstön näkökulmasta onnistui hyvin. Tutkimus säilytti tavoitteensa loppuun asti ja piti koko ajan hoitohenkilöstön kokemuksen omasta työorganisaatiostaan keskiössä. Tutkija siis toimii haastateltavien äänitorvena, kuten oli tarkoituskin.

Itse haastatteluissa ilmeni pieni, mutta merkittävä tekninen ongelma, jonka haastattelija huomasi vasta haastattelujen jälkeen. Yhdelle mini-disc-levykkeelle tallennettiin aina kaksi haastattelua, ja vasta liian myöhään haastattelija havaitsi, että ensimmäinen haastattelu oli jäänyt kolmessa ensimmäisessä mini-disc-levyssä toisen haastattelun alle. Näin ollen alkuperäisistä neljästätoista (14) haastattelusta oli käytettävissä yksitoista (11) haastattelua. Tämä kuitenkin riitti tekemään aineistosta rikkaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tutkittavien henkilöiden määrä ole merkitsevä. Aineiston analyysissä ei otettu huomioon kolmea tuhoutunutta haastattelua, vaikka tutkijalla niistä muistikuva olikin.

Tutkijalla on tutkimusta tehdessään lukemattomia näkökulmia, metodivaihtoehtoja ja valintoja edessään ja niistä hän valitsee omaan tutkimukseensa ja omaan ajattelu-maailmaansa parhaiten sopivimmat vaihtoehdot. Tutkimuksen tekeminen on pitkälti siis valintojen tekemistä. Usein joudutaan tutkimuksen rajauksen ja koossapitämisen vuoksi jättämään hyviäkin aiheen laajennuksia ja tutkimuksen suorittamiseen asioita

pois. Tämän takia tutkimusraportin lopussa on mielenkiintoista pohtia myös jatkotutkimusaiheita.

### 5.3 Tutkimuksen merkitys

Jokaista tutkimusta tehtäessä on tärkeää miettiä tutkimuksen merkitystä myös muille kuin tutkijalle itselleen. On selvää, että tutkimuksen tekeminen on ensiarvoisen hyödyllistä tutkijalle ja lisää tämän tietoa tutkittavasta aiheesta. Vain perehtymällä intensiivisesti rajattuun aiheeseen ja työstämällä sitä itsenäisesti ihminen oppii uutta tietoa ja liittyy sen vanhaan. Aihetietämyksen lisäksi myös tutkijan tiedot ja taidot karttavat tutkimuksen suorittamiseen liittyen.

Mikä tahansa viestinnän tutkimus on tärkeä viestintätieteilijöille, kun se tutkii tärkeitä ilmiöitä, laajentaa aikaisempaa tutkimusta ja tarjoaa syvempää ymmärrystä aiheeseen sekä tarjoaa jatkotutkimusaiheita (Frey ym. 2000, 38). Siksi myös tämä tutkimus on tärkeä viestinnän tutkimuskentässä.

Tutkimuksen laajempi merkitys ja hyöty voidaan nähdä siinä, että se selvittää sitä, mistä epäluottamus hoitohenkilöstön keskuudessa HUS:ssa koostuu hoitohenkilöstön edustajien kokemusten ja käsitysten mukaan. Tämä tieto tarjoaa esimerkiksi organisaation johdolle syväluotauksen yhden henkilöstöryhmän näkemyksiin vallitsevasta organisaatioluottamuksen tilasta. Samalla tutkimus antaa tietoa henkilöstön identifioitumisen kokemuksesta sekä henkilöstön käsityksistä omasta työorganisaatiostaan. Kun tiedetään, että HUS:n hallinnon tavoitteena on vahvistaa henkilöstön huslaisuuden kokemusta, on tärkeää tiedostaa, että yksi identifioitumisen edellytys on luottamusta. Luottamukseen liittyvän tietouden lisääminen organisaatiojohdon keskuudessa olisi siis merkittävää.

Tutkimuksen avulla voidaan suunnata voimavaroja luottamusta rakentavaan suuntaan, sillä tutkimus tuo paljon esille puutteita, joita HUS:n hoitohenkilöstö kokee HUS-organisaation toimintatavoissa, päätöksenteossa ja päätöksentekoa koskevassa viestinnässä. Tämä heijastuu epäluottamuksena ja epävarmuutena sekä negatiivisen asenteena omaa työorganisaatiota kohtaan.

Tämä tutkimus voisi toimia HUS-organisaatiossa esimerkiksi myös esitutkimuksena laajemmalle kvantitatiiviselle kartoitukselle, jossa mitattaisiin luottamusta laajemmalti HUS-organisaatiossa. Tällöin olisi mahdollista myös vertailla eri henkilöstöryhmien edustajien käsityksiä ja kokemuksia sekä johdon käsityksiä ja kokemuksia.

#### **5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen arvioinnissa on tärkeää raportoida tutkimuksen luotettavuutta ja laatua määrittäviä tekijöitä. Perinteisesti tätä on tehty arvioimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Käsitteet viittaavat kuitenkin kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Tämä tutkimus on kuitenkin kvalitatiivinen tutkimus, ja on kyseenalaista voiko silloin arvioida tutkimuksesta sen reliabiliteettia, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata mitään vaan tutkimusaineiston on tarkoitus olla pala tutkittavaa maailmaa ja näyte tutkittavasta kielestä ja kulttuurista (Alasuutari 1999, 88). Tieteellisen tutkimuksen on kuitenkin oltava toistettavissa, ainakin periaatteellisesti, joten myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää esitellä ja perustella tutkimuksen toteutuksen vaiheet ja menetelmät. Se kohentaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärven ym. 2003, 214).

Tutkimuksen validiteetti arvioi tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata tai tutkia juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tai tutkia (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Tutkimuksen laatu ja luotettavuus risteävät lopulta yhteen, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, joka varmistetaan tekemällä hyvä haastattelurunko. Näin ollen laadukas tutkimus on luotettavasti toteutettu ja tuottaa luotettavaa ja laadukasta tietoa. Silloin, ainakin periaatteessa, tutkimus on toteutettavissa samankaltaisena uudestaan.

Tässä tutkimuksessa haastatteluja varten valmisteltu haastattelurunko suunniteltiin käytettäväksi nimenomaan HUS-organisaatiossa. Suunnittelussa otettiin huomioon organisaation historia, jossa merkittävä tekijä on suuri rakenteellinen organisaatiomuutos. Haastattelurungon todettiin tukevan tutkijan pyrkimystä päästä kuulemaan haastateltavien kokemuksia luottamuksesta muuttuvassa työorganisaatiossa.

Sen toimivuus ja laatu varmistettiin ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja teemmällä koehaastattelu HUS:ssa työskentelevän henkilön kanssa. Koehaastattelun haastateltava ei edustanut hoitohenkilöstöä, mutta haastattelu sai tutkijan vakuuttuneeksi siitä, että haastattelurunko toimii juuri HUS-organisaatiossa tehtävässä tutkimuksessa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan tutkimusaineiston laadun takaa myös haastattelijan kompetenssi. Haastattelu on vaativa vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan tulee hallita tilannetta ja samalla tarkkailla itseään ja viestintäkäyttäytymistään osana tutkimusprosessia. Kompetenssi haastattelutilanteessa koostuukin haastattelijan tiedoista vuorovaikutustilanteesta ja tutkittavasta aiheesta, haastattelijan vuorovaikutustaidoista ja tiedonsoveltamisen taidoista sekä haastattelijan motivaatiosta.

Tutkijan puheviestinnällinen tausta antaa hyvät valmiudet haastattelujen suorittamiseen, ja siksi tähän tutkimukseen oli luontevaa ja myös luotettavaa valita tutkimusmenetelmäksi haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan myös teknisen tallennusvälineistön toimivuuden varmistaminen olisi tärkeää ja haastattelupäiväkirjan pitäminen esimerkiksi kysymysmuodoista, jotka tuottavat erityisen hyviä vastauksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan haastatteluaineiston laatua parantaa aineiston mahdollisimman nopea litterointi haastattelutilanteen jälkeen. Siksi myös tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston litterointi aloitettiin heti sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli tehty. Työ jatkui noin kaksi viikkoa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää aineiston systemaattinen luokittelu. Tässä tutkimuksessa aineisto luokiteltiin teemoittain haastatteluaineistosta esille nousseiden yksiköiden mukaan, joten sattumanvaraisuuksilta vältyttiin. On kuitenkin huomioitava, että tutkija on, aivan kuten jokainen ihminen, omia merkitysrakenteita kantava yksilö. Hän tekee omaan tutkimukseensa liittyvät valinnat ja päättää teemojen nimet ja sisällöt. Lisäksi luottamus on aiheena yksilöiden käsityksistä ja kokemuksista riippuvainen ilmiö, joten absoluuttista totuutta ei aiheesta ole todennäköisesti saatavissa.



Keskustelu luotettavuudesta kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan osittain kyseenalaista, sillä reliabiliuden ja validiuden käsitteet perustuvat siihen, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 185). Tämä lienee kuitenkin mahdotonta, sillä kuten edellä tuodaan esille, on tutkija itse tutkimuksen keskeisin työväline (Eskola ja Suoranta 1998, 210). Tutkija voi kuitenkin pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan välitettäessä tutkimustuloksissa tutkittavien todellisuutta, aivan kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Yksi keino varmistaa mahdollisimman objektiivinen tulosten esittäminen on nostaa suoria lainauksia haastatteluista tutkimustuloksiin tukemaan niitä.

Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusraportissa on tärkeä todentaa tutkimuksen toistettavuus rakennevalidiuden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on pystyttävä erittelemään, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin hän on sen tehnyt (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 189). Tässä tutkimuksessa luokittelu eli teemoittelu toteutettiin ryhmittelemällä aineistosta systemaattisen luennan ja analyysin kautta esiin nousseet yksiköt suuremmiksi teemakokonaisuuksiksi. Analyysi oli siis aineistolähtöistä.

Tutkimusvalintoja koskeva perustelu on oleellista ja näin on pyritty tekemään tässä tutkimusraportissa osoittamalla tutkimusmenetelmän ja tulosten analyysin laatu suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja kontekstiin. Tarkoituksena on ollut osoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole täysin sattumanvaraisia vaan tietyn valitun joukon harkittuja vastauksia, jotka ovat toistettavissa pääpiirteittäin samoja tutkimuskysymyksiä ja analyysimenetelmiä käyttäen samassa organisaatiossa. Tutkijan tehtävä on ymmärtää tutkittavien maailmaa ja kääntää se mielekkääksi kokonaisuudeksi ja myös uskottavaksi tutkimukseksi.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

### 6.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vastataan tutkimusta ohjanneeseen tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin, sekä kootaan tutkimustuloksista esille nousseita seikkoja. Tavoitteena on eheyttää tuloksista saatu tieto ja nostaa esille institutionaalisen luottamuksen eli omaa työorganisaatiota kohtaan tunnetun luottamuksen ja organisaatiossa tapahtuvan monikanavaisen viestinnän ja identifioitumisen yhteys. Tuloksia käsiteltäessä taustalla on ajatus siitä, että kohdeorganisaatio muuttuu ja elää. Tämä luo haasteen organisaation viestinnälle ja kokonaisluottamuksen rakentumiselle henkilöstön keskuudessa organisaatiota kohtaan.

#### **Luottamuksen osatekijöitä työorganisaatiossa**

Viestintä on syvälle luottamuksen ytimeen porautunut ilmiö, ja siksi se on merkittävä luottamusta rakentava tekijä työorganisaatiossa. Tiedonkulku taas on yksi keskeisistä organisaatioiden toiminnan edellytyksistä. Viestintä ja tiedon jakaminen tapahtuu HUS:ssa monia kanavia pitkin esimerkiksi virallisen sisäisen viestinnän kautta, huhujen kautta ja esimiehen kautta interpersonaalisesti. Tieto ja tiedon jakamiseen liittyvät seikat koettiin tässä tutkimuksessa yhdeksi keskeisimmistä luottamusta rakentavista osatekijöistä omassa työorganisaatiossa (ks. Kuvio 1.).

Viestintä ja tiedonvälitys ovat siis luottamuksen edellytys niin interpersonaaliossa kuin myös institutionaaliossa luottamuksessa. Viestinnän paradoksi on kuitenkin, että se toimii sekä luottamusta rakentavana että sitä heikentävänä elementtinä. Se ei siis ole suoraan väline luottamuksen rakentamiseksi, sillä se kykenee myös heikentämään luottamusta. Luottamusta viestintä heikentää etenkin silloin, kun se ei ole johdonmukaista, stabiilia tai sisältö muuten herättää epävarmuutta olemalla epäyhtenäinen tai muuttuva. Tällaiseen johtopäätökseen päästään, kun tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan osa haastatelluista on kokenut viestinnän vaikeuttaneen arkipäivän työtä ja sekoittaneen ajatuksia organisaation muutosten keskellä. Merkittävä epäluottamusta aiheuttava tekijä on kokemus avoimuuden puut-

teesta. Tämän tutkimuksen perusteella se tarkoittaa puuttuvaa tietoa päätöksentekoprosesseista ja tapahtumista sekä muista organisaation muutoksiin vaikuttavista tekijöistä. Giddensin (1990, 33) mukaan luottamuksen puute johtuukin pohjimmiltaan aukottoman informaation puutteesta (ks. luku 2.1).

Luottamusta vahvistavana tekijänä viestintä toimii silloin, kun se on oikea-aikaista ja avointa. Tärkeää muutoksissa ja niistä viestimisessä on se, että vastaanottaja saa aikaa sopeutua viestin sanomaan. Tärkeää tuntuu olevan myös se miten viestitään, sillä haastateltavat kuvasivat muun muassa myönteisen viestintätyylin herättävän luottamusta. Voitaneen siis sanoa, että sanoman lähettämisen tyylillä on huomattava merkitys silloin, kun pyritään herättämään luottamusta (ks. Kuvio 1.).

Mutta mitä seuraa siitä, jos organisaation johto ei ota huomioon organisaatiossa tapahtuvan viestinnän merkitystä luottamusta rakentavana tekijänä tai jos ylin johto tai esimies pitää viestimisen funktiona vain suoraviivaista tiedottamista? Näin tuntui ajattelevan osa tämän tutkimuksen haastateltavista. Vaikka sitä tämän tutkimuksen perusteella ei voida todentaa, voi olla, että mikäli johtajisto ei ole eksplikoanut itselleen luottamuksen merkitystä, sen on vaikea rakentaa sitä vain implisiittisellä tasolla henkilöstön keskuudessa. Luottamukseen ei tietenkään voi pakottaa ketään, mutta tietoinen, vilpiton pyrkimys sen rakentamiseen on eduksi organisaatiota johdettaessa.

Mielenkiintoista oli huomata, että puutteellinen tai liian myöhään tapahtuva tiedottaminen esimerkiksi työorganisaatiossa tapahtuvista muutoksista koettiin epäluottamukseksi itseä kohtaan. Tutkimustulosten valossa työntekijän kokema luottamuksen puute työorganisaation taholta itseä kohtaan aiheuttaa epäluottamusta takaisin työorganisaatiota kohtaan. Piironen ym. (2002, 64) ovat Turun yliopistollisessa sairaalassa tekemässään tutkimuksessa todenneet, että luottamuksen ja avoimuuden puute nimenomaan johdon puolelta rasittaa henkilöstöä. Se, että yksilö kokee häntä kohtaan tunnettavan luottamusta, on merkittävää tämän kyvylle tuntea luottamusta takaisin.

Tällä hetkellä HUS lienee niin sanottu matalan luottamuskulttuurin organisaatio, mutta koska tämän tutkimuksen perusteella sitä ei voi todentaa, jää tämä vain oletta-

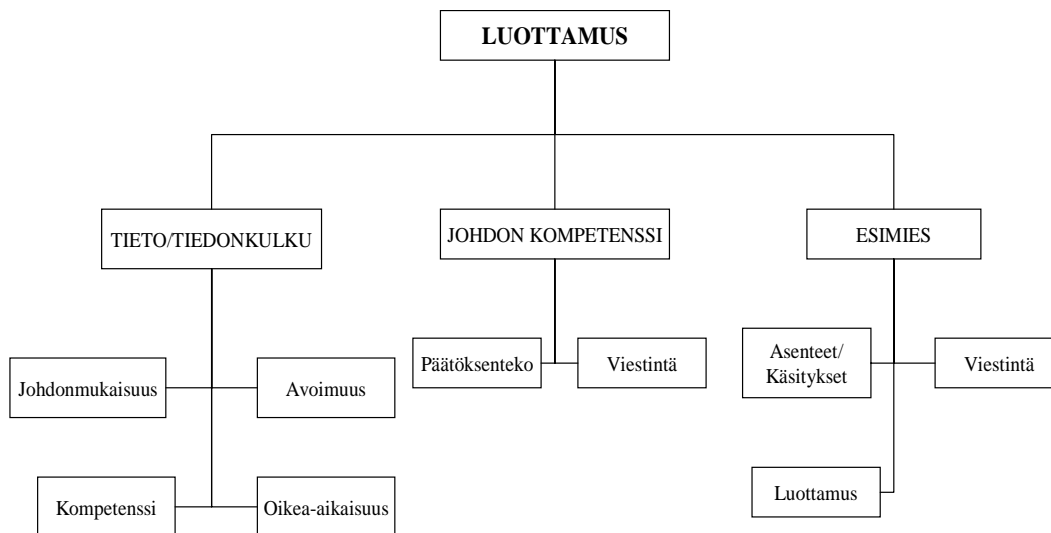
mukseksi ja myös mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi. Voidaan olettaa, että luottamuksen kasvaessa myös identifioituminen organisaatioon eli kokemus huslaisuudesta vahvistuu. Luottamukseen pakottaminen on kuitenkin yhtä paradoksaalista kuin pakottaa nukahtamaan (Ilmonen 2000).

Tutkimusaineistosta nousee esille keskeisenä luottamuksen osatekijänä tieto ja tiedonvälitys. Luottajan tieto toisen osapuolen tiedon määrästä eli kompetenssista nostaa positiivista asennetta tätä kohtaan. Kompetenssi on substanssikompetenssin ja esimerkiksi päätöksentekoon liittyvän osaamisen summa. Tieto toisen osapuolen, esimerkiksi ylimmän johdon, kompetenssista ei kuitenkaan riitä. Luottamuksen herättämiseksi kompetenssi on välitettävä tietoa avoimesti jakamalla tietoa tarvitsevien kanssa. Tarvitaan siis myös viestintäprosesseihin liittyvää kompetenssia (ks. Kuvio 1.). Potentiaalisen luottajan on myös tiedostettava, että luottamuksen kohde todella haluaa jakaa tietoa. Siten mahdollistetaan, että potentiaalinen luottaja kokee olevansa mukana esimerkiksi muutosprosessissa.

Luottamusta herättävä organisaatio koostuu henkilöstön näkökulmasta tiedon oikeudenmukaisesta jakamisesta ja interpersonaalista kontakteista omaan esimieheen. Mahdollisuus kohtaamisiin ylimmän johdon kanssa on myös tärkeää. Luottamus päätöksentekijöiden eli ylimmän johdon osaamiseen, motiiveihin ja näiden tiedon määrään on tärkeä, sillä näyttää siltä, että luottamus tiedonjakamiseen ei yksin riitä kokonaisluottamuksen aikaansaamiseksi. Henkilöstön on voitava kokea olevansa osallisena päätöksentekoprosessien eri vaiheissa. Myös keskeneräisestä päätöksentekoprosessista puhuminen, ja tiedottaminen on tärkeää. Tässä tutkimuksessa se näkyi siten, että henkilöstö kokee HUS:n tiedonvälityskanavien toimivan, mutta ei silti tunne luottamusta HUS:iin.

Luottamusta herättävä organisaatio siis huomioi henkilöstöään. Tutkimuksessa ei koettu, että HUS tätä riittävästi tekee. Aineistoon tulee kuitenkin ristiriitaa, sillä organisaatio yrittää huomioida yksilöä lähettämällä henkilöstölehti Husarin jokaiselle kotiin. Sitä ei kuitenkaan koettu erityisen merkittäväksi asiaksi suhteessa luottamukseen. Lehden kotiin lähettämistä pidettiin jopa negatiivisena asiana ja turhana organisaation kulujen lisäämisenä. Husarin jakelun muutoksista ja sen kustannuksien kat-

tamisesta mainosvaroin ei ilmeisesti ole tiedotettu tarpeeksi henkilöstölle, mikä on osoitus avoimuuden ja muutosprosessien päätöksentekoon liittyvän tiedottamisen tärkeydestä luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen tärkeitä osatekijöitä työorganisaatiota kohtaan henkilöstön näkökulmasta kokoaa seuraava kuvio:



Kuvio 1. Luottamus työorganisaatiota kohtaan työntekijän näkökulmasta

### **Esimies ja luottamus omaa työorganisaatiota kohtaan**

Esimies eli osastonhoitaja on lähijohtajana yksi osatekijä henkilöstön luottamuksen rakentumisessa omaa työorganisaatiota kohtaan (ks. Kuvio 1.). On tärkeää, että esimies herättää luottamusta omissa alaisissaan, sillä hänen kauttaan voidaan punnita myös luottamus koko organisaatiota kohtaan. Ylin johto kykenee harvoin herättämään luottamusta interpersonaalisen suhteen tasolla suuren konsernin työntekijöissä. Ylimmän johdon tavoitteen tulisikin olla nimenomaan henkilöstön institutionaalisen luottamuksen herättäminen organisaation toimintatapoja ja päätöksentekoa kohtaan. Tämä toteutuu tiedottamalla päätöksentekoprosesseista koko prosessin ajan sekä päätöksistä ja niiden perusteista sekä toteutetuista muutoksista.

Esimies siis toimii ylimmän johdon ja suorittavan tason välissä ja työntekijän läheisimpänä kontaktina organisaatiotasoon. Tässä tutkimuksessa ilmenee, etteivät osas-

tonhoitaja-esimiehet korosta huslaisuutta työyhteisössä, vaan omaa osastoa, siellä tehtävää työtä ja sen säilymistä. He toimivat siis osaston puolustajina. Asetelma tuntuinkin olevan me (osasto) - he (HUS) -asetelma ja tämä lienee yksi syy laimeaan huslaisuuden kokemukseen henkilöstön edustajilla.

Tutkimustulosten myötä tuleekin pohtia, pitäisikö esimiehille antaa ohjeistus huslaisuuden korostamisesta omassa johtamisessaan. Tutkimustuloksista nousi esille, että osastonhoitajan asenteilla on vaikutusta luottamukseen, vaikeivät hoitajat varsinaisesti kokeneet esimiehen tuovan omia asenteitaan tai käsityksiään esille muuta kuin esimerkiksi voimattomuuden ilmauksina ylemmältä tulevien ohjeiden ja päätösten edessä. Näyttää siltä, että esimiehen asenteilla työorganisaatiota kohtaan on merkitystä etenkin silloin, kun työntekijä luottaa omaan esimieheen. Jos esimieheen ei luoteta, ei myöskään tämän asenteilla ole suurta merkitystä.

Osastonhoitaja-esimies on liittymäkohta yksilön ja abstraktin systeemin eli työorganisaation välillä, sillä hän on lähin kontakti hoitohenkilöstölle ylempiin organisaatiotasoihin (ks. luku 2.2). On muistettava, että luottamuksen liittymäkohdissa tällaiset abstraktit systeemit kuten organisaatiot ovat haavoittuvaisimmillaan. Samalla liittymäkohdat ovat erinomaisia mahdollisuuksia rakentaa ja ylläpitää institutionaalista luottamusta. Yhtälailta luottamuksen liittymäkohdassa voidaan ylläpitää myös epäluottamusta.

Osastonhoitaja on Sztompkan (1999, 44) jaottelemien luottamuksen tyyppien mukaan sekundäärinen luottamuksen kohde suhteessa luottamukseen HUS-organisaatiota kohtaan. Sekundäärinen luottamus luo kuitenkin edellytykset primäärille luottamukselle (Sztompka 1999, 47) eli luottamukselle HUS-organisaatiota kohtaan. Voidaan ajatella, että työntekijä joutuu ensin luottamaan esimieheensä ja häneltä saamaansa tietoon ja sitä kautta rakentamaan luottamusta HUS-organisaatiota kohtaan. Näin sekä Sztompkan että Giddensin teoreettisesti esiintuomat institutionaalisen luottamuksen piirteet ja osastonhoitajan asema kohtaavat toisensa ja tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia.

## **Luottamus muuttuvassa organisaatiossa**

Avoimuus muutoksiin liittyvissä asioissa ja johdonmukaisuus viestinnässä on keskeistä muutoksien yhteydessä, kun ajatellaan luottamusta ja sen mahdollisuutta kehittyä ja vahvistua. Herkkyys muutosten johtamisessa on erityisen tärkeää terveydenhuolto alalla, sillä muutokset ovat aina läsnä siellä (Miettinen, Miettinen, Nousiainen ja Kuokkanen 2000, 8).

Yleisesti ottaen muutoksiin suhteudutaan henkilöstön keskuudessa tässäkin tutkimuksessa realistisesti, ja ne ollaan myös valmiita ottamaan vastaan. Edellytys tyytyväisyydelle ja luottamukselle on kuitenkin muutosten ymmärtäminen ja niihin annettu sopeutumisaika. Piironen ym. (2002, 63) tutkimuksessa Turun yliopistollisessa keskussairaalassa hoitohenkilökunta koki erityisen askarruttaviksi muutokset, jotka koskettivat mahdollisia tulevia työyksiköitä ja sijoituspaikkoja sekä yhdistymisiä eri klinikoitten kanssa. Samoja viitteitä löytyy myös tästä tutkimuksesta.

Hoitohenkilöstöllä työntekijöinä on huoli organisaation taloudesta ja huoli myös itsestään ja omasta työstään liittyen tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen. He tuntevat epäluottamusta HUS:n ylintä organisaatiotasoa kohtaan, joka tekee näitä asioita koskevat päätökset. Epäluottamusta lisää juuri se, ettei organisaatio ole selvittänyt riittävästi muutosten perusteita. Positiivisetkin muutokset saattavat menettävää merkityksensä jos päätöksentekoprosesseja ei aukaista työntekijöille.

Vaikutusmahdollisuuksilla, osallisuudella ja muutoksiin annetulla valmistautumisajalla on selkeästi merkitystä sille, kuinka hoitohenkilöstö suhtautuu vireillä oleviin muutoksiin ja sitä kautta, kuinka henkilöstö suhtautuu omaan työorganisaationsa. Salminen (2000, 154) on todennut tutkimuksissaan, että aidolla vaikuttamismahdollisuudella ja muutokseen osallistumisella on positiivisia vaikutuksia muutoksen onnistumisessa. Tosin kuitenkin vain silloin, kun kyseessä on oikea päätösvalta. Muutokseen osallistuvien ihmisten kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa heille itselleen tärkeisiin asioihin, on tärkeää.

Edellä mainittu kokemus puuttuu osittain tähän tutkimukseen osallistuneilta hoitohenkilöstön jäseniltä, sillä he eivät koe saavansa tarpeeksi aikaa valmistautua muutokseen ja puhuvat ”sanelupolitiikasta”. Tämä lienee merkittävä syy sille, miksi heidän luottamuksensa HUS:a kohtaan on laimea. Piironen ym. (2002, 58) mukaan vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyä myös tyytyväisyys lisääntyy hoitohenkilöstön keskuudessa. Tyytyväisyys saa tilaa, kun luottamus on tasapainossa.

### **Luottamus ja identifioituminen työorganisaatioon**

Identifioitumiseen vaikuttavat työntekijän kokemukset ja käsitykset omasta työorganisaatiosta. Tässä tutkimuksessa identifioituminen aikaisempaan työnantajaansa eli Helsingin kaupunkiin tai Helsingin yliopistolliseen keskussairaalaan (HYKS) koettiin vahvemmasi kuin nykyiseen HUS:iin. HUS-organisaation toiminta onkin sisältänyt paljon ristiriitaisia ja useita tahoja tyydyttämättömiä vaiheita ja tämä vaikeuttaa mitä ilmeisimmin myös aitoa halua identifioitua ja kokea huslaisuutta. Henkilöstön identifioitumista vaikeuttaa epäluottamus. Merkittävää on kuitenkin se, että luottamuksen kautta myös identifioituminen voi vahvistua.

HUS-yhtymän laajuus aiheuttaa sekaannusta ja organisaation etäisyyden tunnetta. Se, että Kirurginen sairaala on osa HYKS:ä, joka taas on yksi osa HUS:sia, vaikeuttaa yhtenäisen huslaisuuden kokemusta, sillä HUS ulottuu koko Uudenmaan alueelle. HUS on siis katto-organisaatio, joka linkittää maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevat osat yhteen. Entiset hyksläiset ovat yhä HYKS:ssä töissä, mutta entiset kaupunkilaiset ovat tulleet uusina HYKS:iin, joka on nyt siis osa HUS:a. Entiset kaupunkilaiset eivät tulosten mukaan enää koe olevansa kaupunkilaisia, mutta entiset hyksläiset kokevat yhä olevansa vahvemmin hyksläisiä kuin huslaisia.

Identifioitumisen ja luottamuksen voidaan nähdä toimivat toisiaan tukevinä kokemuksina. Luottamus on kuitenkin mitä ilmeisimmin keskiössä, sillä identifioituminen tuntuu edellyttävän luottamusta. Siksi voidaan ajatella, että luottamus on myös sitoutumista. Luottamussuhteen voidaan ajatella olevan myös eräänlainen riippuvaisuussuhde, sillä muuten ei ole tarvetta tuntea luottamusta tai epäluottamusta.



Mitä pienempää, työntekijää lähellä olevaa yksikköä HUS:n sisällä käsitellään, sitä vahvempaa on identifioituminen. Kirurgisen sairaalan henkilöstön jäsenet kokevat olevansa suurimmaksi osaksi kirralaisia. On kuitenkin otettava huomioon, ettei kirralaisuuden kokemuksen tarvitse olla este huslaisuuden kokemukselle. Riippuvaisuussuhde tämän tutkimuksen hoitohenkilöstöllä on kuitenkin katto-organisaatio HUS:iin riippumatta siitä, että he identifioituvat vahvemmin lähioorganisaatioonsa eli Kirurgiseen sairaalaan. HUS:lla on vahva tavoite yhtenäistää henkilöstön kokemus omasta huslaisuudesta. Sen rakentamisessa luottamuksella on siis keskeinen sija.

### **Luottamus asenteena HUS:ssa**

Luvussa kaksi (2) todetaan, että luottamus voidaan nähdä myös positiivisena asenteena. Näin ollen epäluottamus voidaan nähdä negatiivisena asenteena HUS:a kohtaan. Henkilöstössä vallitsevaa epäluottamusta voidaan selittää vaikuttamaan pyrkivän viestinnän toimintatapaa kuvaavalla Pettyn ja Cacioppon (1986) tarkan harkinnan todennäköisyyden teorian asenteenmuutoksen keski- ja reunareittien mallilla.

Hoitohenkilöstön edustaja, joka tuntee epäluottamusta omaa työorganisaatiotaan kohtaan, asetetaan mallin vastaanottajan asemaan. Organisaatio on viestin lähettäjä. Organisaation viestinnällä pyritään levittämään tietoa ja samalla myös vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja mielipiteisiin. Vaikuttavan viestin prosessointi edellyttää hoitohenkilöstön edustajan motivaatiota prosessoida viestiä. Tätä motivaatiota viestin prosessointiin lisäävät viestin henkilökohtainen merkityksellisyys, koska kyseessä on oman työnantajaorganisaation viestintä sekä tiedon tarve omasta työorganisaatiosta. Lisäksi motivaatiota lisää myös vastuun kokemus.

Kun hoitohenkilöstön jäsen on motivoitunut prosessoimaan viestiä, vaikuttavan viestin etenemistä odottaa seuraava haaste: vastaanottajan kyky prosessoida viestiä. Kykyyn vaikuttavat häiriötekijät viestin tulkinnassa kuten esimerkiksi huhut tai epäjohtamukainen tiedonjakaminen, aikaisempi kokemus tulkita työorganisaation viestejä negatiivisesti, aikaisempi tieto kuten esimerkiksi organisaation maine sekä myös viestin ymmärrettävyyteen ja kokonaisvaltaisuuteen liittyvät seikat.

Työorganisaation viestinnän viimeinen haaste luottamusta rakennettaessa on työntekijän aikaisemmissa asenteissa, jotka ovat joko positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Tämän tutkimuksen haastateltavilla osalla oli positiivinen lähtöasenne HUS:a kohtaan, osalla oli negatiivinen lähtöasenne HUS:a kohtaan ja osa oli suhteellisen neutraali tai välinpitämätön työorganisaatiotaan kohtaan. Vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei lähtökohtaisen asenne-eron vaikutus nykykokemukseen HUS:sta ole ollut kovin merkittävä, sillä osa positiivisen lähtöasenteen omanneista haastateltavista oli kääntynyt negatiivisen puolelle nähtyään, kuinka HUS toimii. Ihmiset ovat yksilöitä, joten mikään malli ei voi tarkasti selvittää ihmisen tiedonkäsittelyprosesseja.

### **Viestintä institutionaalisen luottamuksen ytimessä**

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat vahvasti esille sen, että viestintä ja tiedonvälitys ovat keskeisiä luottamusta aikaansaavia mekanismeja organisaatiokontekstissa. Luottamuksen myötä henkilöstössä nousee esille psykologisia ilmiöitä, positiivisia tunnetiloja ja asenteita kuten identifioituminen. Luottamus voi osaltaan myös lisätä viestintää, sillä kun luottaa, voi myös viestiä avoimemmin.

Viestinnällä on samankaltainen merkitys myös epäluottamuksen osatekijänä ja sitä synnyttävänä mekanismina, sillä viestintä voi rakentaa yhtäläillä epäluottamusta. Epäluottamusta ilmenee epävarmuutena ja esimerkiksi tyytymättömyyden ilmauksina. Viestinnän ja tiedonkulun puute aiheuttaa epäluottamusta, silloin kun kyse ei ole salassa pidettävistä asioista. Voitaisiin puhua viestittömästä viestistä, non-viestistä, jonka johdosta yksilö kokee epäluottamusta. Yksinkertaisemmin, kyseessä on aukottoman informaation puute. Harisalon ja Miettisen (2001, 95) mukaan tiedonkulku onkin tyypillinen ongelma työyhteisöissä, ja se koetaan usein epäkohdaksi. Herääkin kysymys, onko aukottoman informaation tarjoaminen organisaatiokontekstissa koskaan mahdollista?

Institutionaalisisessa luottamuksessa on siis kyse vaikutusprosessista viestinnän ja itse luottamuksen välillä. Viestintä eli tiedonkulku ja sanoma mahdollistavat luottamuksen. Luottamusta mahdollistava viestintä on avointa ja monipuolista ja

tarjoaa esimerkiksi tietoa siitä miten, mitä, miksi, milloin ja kuka tekee päätöksiä tai toimii tietyllä tavalla. Viestintä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta.

Viestintä on siis keskeisellä sijalla institutionaalisessa luottamuksessa. Työntekijän ja työnantajaorganisaation välillä on työsuhde, jonka verifioi työsopimus. Tuo suhde on myös molemminpuolista riippuvaisuutta, sillä työntekijä tarvitsee työtä ja työorganisaatio työntekijää suorittamaan organisaation tehtävää. Suhde-kokemuksen voi vahvistaa jatkuva yhteys eli viestintä, mutta tätä yksilön ja instituution välistä suhdetta työorganisaatiossa ylläpitää myös luottamus, jonka viestintä mahdollistaa.

Luottamusta tuntuvat säätelevän tietynlaiset lainalaisuudet, jotka säätelevät sitä sekä interpersonaalisessa että institutionaalisessa kontekstissa. Yksilöllä on suhde vastapuoleen molemmissa tapauksissa, vaikka suhteen syvyys ja laatu eroavatkin. Luottamusta säätelevät lainalaisuudet tuntuvat olevan samoja lainalaisuuksia, kuin hyvää viestintää kuvaavat lainalaisuudet. Näistä merkittävin on avoimuus. Seligmanin (2000, 47) mukaan, luottamusta esiintyy vain hyvin erityisessä järjestelmässä. Lähtökohtana sellaisessa, joka ottaa huomioon yksilön ja arvostaa häntä sosiaalisten ja moraalisten järjestysten lähteenä.

## **6.2 Haasteita jatkotutkimukselle**

Tutkijan on tehtävä joukko valintoja tutkimusta tehdessään. Kaikkea ei voi sisällyttää yhteen tutkimukseen ja siksi mielenkiintoisia tutkimusaiheita ja näkökulmia jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä luvussa tarkoituksena on kirvoittaa sekä omaa että muiden tiedeyhteisön jäsenten innostusta tutkia luottamusta rohkeasti myös institutionaalisesta näkökulmasta viestinnän tutkimuskentässä.

Mielenkiintoista olisi tehdä vertaileva tutkimus, jossa tutkittaisiin sekä HUS:n hoitohenkilöstön luottamusta että HUS:n ylimmän organisaatiotason edustajien eli ylimmän johdon käsityksiä luottamuksesta Tärkeää olisi saada tietoa siitä, onko ylin johto asettanut tavoitteeksi rakentaa luottamusta henkilöstön keskuudessa, vai jääkö luottamus implisiittiselle tasolle. Se mitä pidetään tavoitteena vain implisiittisellä tasolla, ei aina eksplikoitu viestinnässä. Jos siis luottamuksesta ei puhuta tai sitä ei konkreti-

soida, se jää implisiittiselle tasolle koko organisaatiossa, eikä sen merkitystä ja ole-massaolon tarvetta tiedosteta tai tulla ajatelleeksi. Vertaileva tutkimus tämän selvit-tämiseksi olisi siis tarpeellista. Tämän kaltaisen tutkimuksen tavoitteena olisi myös selvittää, kohtaavatko ylimmän organisaatiotason eli johdon ja henkilöstön näkemyk-set luottamuksesta tai epäluottamuksesta organisaatiossa tai missä kohti ne mahdolini-sesti eroaisivat.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on lääkärien sisällyttäminen tutkittavien joukkoon. Eroaako näiden kahden henkilöstöryhmän, hoitohenkilöstön ja lääkäri-kunnan luottamus HUS:a kohtaan ja miksi mahdollisesti näin on? Tällä voitaisiin selvittää sitä, onko henkilöstöryhmien tiedonsaannissa eroja ja rakentuuko luottamus ryhmien keskuudessa erilailla. Näkökulma olisi perusteltu, sillä lääkäreiden ja hoito-henkilöstön tiedonvälitys tapahtuu ainakin osin eri reittejä pitkin. Myös ammattiryh-mien hierarkia kulkee eri asteikolla, ja silläkin voi olla vaikutusta. Lääkärit ovat merkittävässä roolissa sairaalaorganisaatiossa ja myös siksi lääkärien kokemukset ja käsitykset luottamuksesta omaa työorganisaatiota kohtaan olisivat yhtä tärkeitä tut-kimuksen kohteita kuin hoitohenkilöstön kokemukset.

Luottamus on laaja aihe ja sen kuuluu olla yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan toi-minnan ytimessä. Jatkotutkimuksissa, luottamuksen viestinnällistä perustaa tulisi korostaa. Mielenkiintoista olisikin tulevaisuudessa nostaa viestintätieteellinen luot-tamustutkimus yleisemmälle tasolle ja selvittää, mitkä yleiset viestintäkäyttäytymi-seen ja -toimintaan liittyvät seikat edesauttavat luottamuksen rakentumista, ja tar-kemmin määrittää sitä, ovatko hyvää ja kompetenttia viestintää kuvaavat määritelmät samoja, joilla kuvaillaan myös luottamusta herättävää viestintää.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, B. & Lampou, K. 1999. Inledning. Teoksessa K. Lampou & B. Anderson (toim.), *Studier i sjukvårdsorganisation. Om ekonomistyrning, ledarskap och förändring inom svensk sjukvård*, 11-23. Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 46.
- Bachmann, R. 1998. Trust. Conceptual aspects of a complex phenomenon. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (toim.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, 299-320. Oxford: Oxford University Press.
- Brenkert, G., G. 1998. Trust, morality and international business. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann. (toim.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, 273-297. Oxford: Oxford University Press.
- Buhanist, P. 2000. *Organizational change, development efforts and action research*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu: Väitöskirja.
- Cappella, J., N. 2002. Cynicism and social trust in the new media environment. *Journal of Communication*, 52, 229-241.
- Carnall, C. 2003. *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
- Cassell, C. & Symon, G. 1994. Qualitative research in work contexts. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.), *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, 1-13. London: SAGE.
- Dasgupta, P. 1988. Trust as a commodity. Teoksessa D. Gambetta (toim.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, 49-72. New York: Blackwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Frey, L., R., Botan, C., H. & Kreps, G., L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. London: Penguin Books.

- Gambetta, D. 1988. Can we trust trust? Teoksessa D. Gambetta (toim.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, 213-237. New York: Blackwell.
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gustafsson, C. 1997. *What kind of morality is trust?* Åbo Akademi.  
Företagsekonomiska institutionen, Preliminära forskningsrapporter 190.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. 1998. Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and facades of trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (toim.), *Trust within and between organizations*, 66-71. Oxford: Oxford University Press.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2002. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2001. *Luottamus johtamiseen ministeriössä*. Helsinki: Edita.
- Hart, K. 1988. Kinship, contract and trust: the economic organization of migrants in an African city slum. Teoksessa D. Gambetta (toim.), *Trust, Making and breaking cooperative relations*, 176-193. New York: Blackwell.
- Iivonen, M. & Harisalo, R. 1997. *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Finnish information studies. Tampere, Oulu, Åbo: Tampereen yliopisto, Oulun yliopisto, Åbo Akademi.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma. Käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa K. Ilmonen (toim.), *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä: SoPhi.
- Ilmonen, K., Jokivuori, P., Liikanen, H., Kevätsalo, K. & Juuti, P. 1998. *Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky*. Jyväskylä: SoPhi.
- Ketola, O. & Kevätsalo, K. 1994. *Ammatti vai elämäntehtävä? Sosiaali ja terveydenhuollon työ ja organisaatiot murroksessa*. Helsinki: Painatuskeskus.

- Kivikuru, U. 1998. Identiteetit viestinnässä. Samastumisen ja erottautumisen kierre. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.). *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*, 319-338. Juva: WSOY.
- Kotkavirta, J. 2000. Luottamus instituutioihin. Teoksessa K. Ilmonen (toim.). 2000. *Luottamus ja sosiaalinen pääoma*, 55-68. Jyväskylä: SoPhi.
- Lagerspetz, O. 1998 Luottamus, yksilöllisyys ja yhteisö. Teoksessa J. Kotkavirta & A. Laitinen (toim.). *Filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen*, 225-236. Jyväskylä: SoPhi.
- Lewicki, R., J. & Bunker, B., B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R., M. Kramer & T., R. Tyler (toim.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, 114-139. Thousand Oaks: SAGE.
- Lidman, R. & Lampou, K. 1999. Sjukvårdsprofessioners värderingar och attityder gentemot vårdens ekonomisering. Teoksessa K. Lampou & B. Anderson (toim.), *Studier i sjukvårdsorganisation. Om ekonomistyrning, ledarskap och förändring inom svensk sjukvård*, 54-64. Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 46.
- Littlejohn, S., W. 2002. *Theories of human communication*. New Mexico: Wadsworth.
- Luhmann, N. 1988. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. Teoksessa D. Gambetta (toim.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, 94-107. New York: Blackwell.
- Lundgren, S. 2002. *I spåren av en bemanningsförändring. En studie av sjuksköterskors arbete på en kirurgisk vårdavdelning*. Acta Universitatis Gothenburgensis. Göteborg studies in educational science 173.
- Marila, E. & Ylinen, A. 2002. *Luottamus vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Mayer, R., C., Davis, J., H. & Schoorman, F., D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.umi.com/pqdauto>>. [Viitattu 5.2.2004].

- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: WSOY.
- Mishra, A., K. 1995. Organizational responses to crisis. The centrality of trust. Teoksessa R., M., Kramer & T., R. Tyler (toim.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. 261-287. Thousand Oaks: SAGE.
- Moilanen, R. 2001. Oppiva organisaatio ja johtaminen. Teoksessa A-M. Lämsä & P. Sajasalo (toim.), *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutos-suunnista*, 139-156. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 124/2001. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niiniluoto, I. 1980. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Paasivuori, R. 1994. *Etelä-Savon Sairaanhoidopiirin organisaatiokuva henkilökunnan kuvaamana*. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteiden laitos.
- Petty, R., E. & Cacioppo, J., T. 1986. *Communication and persuasion. Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.
- Piironen, T., Lahti, S., Lindqvist, L., Hupli, M. & Leino-Kilpi, H. 2002. *Henkilökunnan jaksaminen muuttuvassa työyhteisössä. Kuvaus työn koetusta hallinnasta yliopistosairaalan iho- ja sukupuolitautien klinikalla*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A 38. Turun yliopisto.
- Pulkkinen, T. 1998. Naisyhteisö: subjektiivisuus, identiteetti ja toimijuus. Teoksessa J. Kotkavirta & A. Laitinen (toim.). *Filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen*, 239-251. Jyväskylä: SoPhi.
- Reina, D. & Reina, M. 1999. *Trust and betrayal in the workplace*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Salminen, A. 2000. *Implementing organizational and operational change. Critical success factors of change management*. Acta polytechnica Scandinavica. Espoo: Teknillinen korkeakoulu: Väitöskirja.
- Seligman, A. 2000. Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa K. Ilmonen (toim.), *Luottamus ja sosiaalinen pääoma*, 39-54. Jyväskylä: SoPhi.
- Sydow, J. 1998. Understanding the constitution of interorganizational trust.



- Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (toim.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, 31-63. Oxford: Oxford University Press.
- Sztompka, P. 1999. *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: University Press.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. 2000. Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126, 241-260. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.epnet.com/ehost/finland/login.html>](http://www.muodossa.com/epnet.com/ehost/finland/login.html). [Viitattu 20.3.2004].
- Tesch, R. 1990. *Qualitative research: analysis types and software tools*. New York: Falmer.
- Töttö, P. 1997. *Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Jyväskylä: Kampus Kustannus.
- Valtee, P. 2002. *Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarjat 2002/1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 1999. *Integrated communication. Concern, internal and marketin communication*. Utrecht: Lemma.

### **Muut lähteet**

- HUS-kuntayhtymän strategiaohjelma 2002-2010. 2002. Helsinki: HUS.
- HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2000. 2001. Helsinki: HUS.
- HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2002. 2003. Helsinki: HUS.
- HUS-kuntayhtymän vuosikertomus 2003. 2004. Helsinki: HUS.
- Lindström, K., Kinnunen, J., Vuori, J., Soininen, J., Taskinen, H. & Turpeinen, M. 2002. *HUS-muutosprosessin seurantakyselyn 2002 tuloksia*. HYKS, Helsingin sairaalat. Helsinki: Työterveyslaitos. Psykologian osasto.
- Sairaanhoitopiirin ja sairaaloiden johto. 1990. Helsinki: Sairaalaliitto.