

# Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana

## PAULA STRANN

TtM, TtT-opiskelija

Tampereen yliopisto  
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

## TARJA SUOMINEN

THT, professori

Tampereen yliopisto  
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

## ANJA RANTANEN

TtT, yliopisto-opettaja

Tampereen yliopisto  
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikoiden työpaikkakulttuurista ja tuottaa näin tietoa päivystyspoliklinikoiden henkilökunnalle ja esimiehille potilaiden hoidon laadun kehittämiseksi sekä johtamistyön tueksi. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä päivystyspoliklinikoiden lähiesimiestä ja aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria kuvataan neljän eri ulottuvuuden: arvojen ja arvostusten, tiimityön, oppimisen sekä muutoksen kautta. Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurissa arvot ja arvostukset ilmenivät toisaalta tiedostettuina ja toisaalta epäselvinä sekä ihmiskeskeisinä arvoina ja arvostuksina. Tiimityötä on eri tasoilla ja sen mahdollistaa vahva henkilöstö, mutta siihen liittyy myös kitkaa ja esteitä. Oppiminen on yksilön työuran haaste sekä yhteisöllinen vastuu. Muutokseen suhtaudutaan ristikkäisiin tavoin ja muutoksessa esimiehellä on vahva rooli.

Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri sisältää päivystyspoliklinikalle ominaisia piirteitä ja arvoja, joista osa on toivottuja, kuten esimerkiksi vahva tiimityö, mutta toisaalta osa epätoivot-

## ABSTRACT

### **Nurse managers view of the workplace culture of an emergency department**

*Strann Paula MNSc, PhD-student*

*Tarja Suominen PhD, Professor*

*Anja Rantanen PhD, University teacher*

The purpose of this study was to describe the workplace culture of emergency department in specialized health care according to nurse managers. Aims of the study were to collect data of the workplace culture of an emergency department and to be able to bring this information forward to staff and managers. Information can be used in managing the emergency department and also developing the quality in patient care. Research group consisted of ten nurse managers from emergency departments. Data were collected through interviews and were analyzed by content analysis.

Workplace culture is described through four dimensions: values and beliefs, teamwork, learning and change. According to nurse managers, workplace culture in emergency department includes human-focused values and believes that are recognized but also sometimes unclear. Teamwork can be found in different levels in emergency department and enabled by the staff. There are signs of friction in teamwork as well as real barriers. Learning is considered a challenge for ones personal career and a responsibility for the whole work community. Change is viewed in several ways and the nurse manager is considered to have a strong role in the change process.

tavia, kuten esimerkiksi epäselvät arvot. Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria tulee tehdä tiedostetummaksi ja ymmärtää sen yhteys hoitohenkilökunnan toimintaan sekä lopulta potilaan hoitoon.

Avainsanat: Päivystys, organisaatiokulttuuri, erikoissairaanhoido, hoitotyön johtajat

Workplace culture appears to have a variety of aspects. It includes features and values specific to emergency department. Some of them are welcome such as strong teamwork but some are unwanted such as unclear perception of values. As a quality factor and due to its effect on patient care, workplace culture in emergency department should be understood, identified and recognized.

Keywords: Emergency Hospital Service, Organizational Culture, Specialized Health Care, Nurse Managers

### **Mitä tutkimusaiheesta jo tiedetään?**

- Työpaikkakulttuuri vaikuttaa potilaan hoitoon, henkilökunnan viihtyvyyteen työssä, sekä heidän ammatinvaihto-aikeisiinsa
- Tärkeystään huolimatta työpaikkakulttuuria on vaikea tunnistaa ja johtaa
- Päivystyspoliklinikoilla on vahva omanlaisensa työpaikkakulttuuri

### **Mitä uutta tietoa artikkeli tuo?**

- Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri on kuvattu osatekijöiden kautta, jolloin se on helpommin tunnistettavassa muodossa
- Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurin eri piirteissä on vahvoja puolia, kuten esimerkiksi työntekijöiden aktiivinen toimiminen oppimisprosessissa, sekä puutteita, joihin pitäisi puuttua, kuten esimerkiksi tiimityön toimimattomuus

### **Mikä merkitys tutkimuksella on hoitotyölle, hoitotyön koulutukselle ja johtamiselle?**

- Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurin osatekijöitä esiintuomalla kulttuuri tulee tunnistettavammaksi ja tiedostetummaksi, siitä voidaan keskustella ja sitä voidaan kehittää
- Potilaan hoitoon ja henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kulttuurissa voidaan tunnistaa helpommin ja kehittää niitä haluttuun suuntaan

## **Tutkimuksen lähtökohdat**

Päivystyksellinen hoito tarkoittaa äkillisen sairastumisen, vamman tai kroonisen sairauden vaikeutumisen edellyttämää välitöntä arviointia ja hoitoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010). Päivystyspoliklinikka on sairaalan keskeinen toimintayksikkö, sillä sitä kautta tulee suuri osa potilaista sairaalaan asiakkaaksi, esimerkiksi erikoissairaanhoidossa vuodeosastoille noin 70–80% potilaista. Potilas ja hänen perheensä saavat päivystyspoliklinikalla ensivaikutelman terveydenhuoltojärjestelmän toimivuudesta ja henkilöstön osaamisesta. (Nugus ym. 2010, Reissell ym. 2012.)

Päivystyspoliklinikalla työntekijöiden väliset suhteet ovat korostuneessa asemassa työn henkisen kuormittavuuden, työhön liittyvän stressin ja pelkojen vuoksi (Salas ym. 2007, Mikkola 2013). Päivystyspoliklinikat toimivat jatkuvan paineen alla ruuhkaantumisen ja yhteistyövaatimusten johdosta (Nugus ym. 2010, Pines ym. 2011). Vuorovaikutus päivystyspoliklinikan moniammatillisissa tiimissä sekä potilaiden ja omaisten kanssa on kaikkein kriittisin hoidon onnistumiseen ja organisaation selviytymiseen vaikuttava tekijä (Nugus ym. 2010, Person ym. 2013).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu päivystyspoliklinikalla olevan tiimityön on-

gelmia kuten puutteellista kommunikaatiota ja jännitteitä ammattilaisten välillä (Khokher ym. 2009, Janssen ym. 2011). Potilaiden hoidon laatu kärsii tiimityön puutteista ja epäyhtenäisistä toimintatavoista (Lubbert ym. 2009, Healy & Tyrrell 2011). Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuriin tuovat oman erityispiirteensä työn luonne, kiire, ruuhkaisuus ja moniammatillinen yhteistyö. Yhteistyötä vaikeuttaa eri ammattikulttuurien erilaisuus. (Healy & Tyrrell 2011, Nugus & Forero 2011.) Toimiakseen työyhteisönä sekä säilyttääkseen korkean laadun potilashoidossa on päivystyspoliklinikoiden kiinnitettävä huomiota työpaikkakulttuuriin (Kane-Urrabazo 2006, Williams ym. 2007).

Johtajien arvot ja oletukset vaikuttavat tietynlaisen työpaikkakulttuurin syntymiseen. Mikäli työyhteisö on menestyksellinen ja arvot hyväksytään, määrittää työpaikkakulttuuri toimintaa ja johtamista tulevaisuudessaakin. (Kane-Urrabazo 2006.) Johtajien on tärkeä tunnistaa, tarkkailla ja arvioida työpaikkakulttuuria jatkuvasti, sillä se saattaa kehittyä omaan suuntaansa johtamisesta huolimatta. Johtajat voivat auttaa muita havaitsemaan kulttuurin työpaikkakohtaisia piirteitä ja tehdä kulttuuria näin tiedostemmaksi. (Williams ym. 2007, Schein 2010.)

Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurista ei ole kokonaiskuvausta suomalaisista terveydenhuollon yksiköistä. Päivystyspoliklinikoilla on tutkittu muun muassa pelkoa (Mikkola 2013) ja hoitajien osaamista (Paakonon 2008). Muualla kuin Suomessa työpaikkakulttuuria on tutkittu yhdellä päivystyspoliklinikalla etnografisen kuvauksen muodossa (Person ym. 2013) sekä esimerkiksi eri sukupolvien yhteistyön (Mohr ym. 2011) ja työhön sitoutumisen näkökulmasta (Williams ym. 2007).

## Työpaikkakulttuuri

Työpaikkakulttuuri on organisaation tapoja toimia, sen symbolijärjestelmä sekä ne perusolemukset ja arvot, jotka pitävät organisaation kiinteänä (Schein 2010). Työpaikkakulttuuri elää jatkuvasti ja muovautuu

vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta. Ras-kaissa työympäristöissä, kuten päivystyspoliklinikoilla, kulttuuri saattaa suojella työntekijöiden psyykeä vaikeilta asioilta, jolloin se säilyy organisaatiossa, vaikka sillä ei olisi suoranaista yhteyttä perustehtävään. (Hemmelgarn ym. 2006, Schein 2010.)

Kulttuuri on ilmiönä haastava tutkittava, sillä se on kompleksinen, aikaan ja tilanteeseen sidottu sekä sosiaalisesti konstruoitu (Hemmelgarn ym. 2006). Työpaikkakulttuuri arvoineen ja toimintatapoineen vaikuttaa organisaation kustannuksiin, työntekijöiden työhyvinvointiin (Person ym. 2013), muutoksien onnistumiseen työyhteisössä (Janssen ym. 2011) ja potilaan hoitoon (Wilson ym. 2005, Hemmelgarn ym. 2006, Person ym. 2013).

Tässä tutkimuksessa työpaikkakulttuuria tutkittiin viiden eri ulottuvuuden avulla (Wilson ym. 2005). Ne ovat arvot ja arvostukset, tiimityö, oppiminen, muutos ja perhekeskeinen hoitotyö. Tässä artikkelissa kuvataan päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurin arvojen ja arvostusten, tiimityön, oppimisen sekä muutoksen ulottuvuutta. Arvot ja arvostukset ovat kaikkien ulottuvuuksien keskiössä (Wilson ym. 2005). Organisaation arvot ilmentävät kulttuuria (Schein 2010). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lähiesimiesten näkemyksiä koko päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurista. Näin saatiin tietoa niistä arvoista, asenteista, tavoista ja tottumuksista, jotka muodostavat työpaikkakulttuurin. Lähiesimiehet tarkastelevat työpaikkakulttuuria omien arvojensa kautta, mutta toisaalta nämä arvot vaikuttavat myös työpaikkakulttuuriin.

### *Arvot ja arvostukset*

Arvot ovat toivottavia päämääriä tai käytäytymistä koskevia käsityksiä tai uskomuksia. Arvot ohjaavat valintoja ja arviointeja sekä ylittävät konkreettiset tilanteet. Asenne on psykologinen taipumus tiettyyn tilanteeseen, toimintaan tai objektiin. (Schwartz 2007.) Päivystyspoliklinikan työyhteisön arvot ja arvostukset vaikuttavat työpaikkakulttuurin kautta yksilöiden toimintaan. Eri ammattilaisten ja ammattikulttuurien erilai-

set arvot ja käsitykset yhteisistä arvoista (Healy & Tyrell 2011, Person ym. 2013) aiheuttavat epävarmuutta ja toiminnan vaihtelua (Wilson ym. 2005). Päivystyspoliklinikan arvoina ovat usein tiimityö, perhekeskeinen hoitotyö ja potilaskeskeisyys (Nugus ym. 2010, Paavilainen ym. 2012, Person ym. 2013). Päivystyspoliklinikalla arvostetaan käytännön asioiden tietoutta ja kädentaitoja (Paakkonen 2008, Goldman 2009) sekä täsmällisyyttä, tehokkuutta ja tehtäväorientuneisuutta (Gordon ym. 2010, Fry 2012). Päivystyspoliklinikalla pidetään tärkeänä stressinsietokykyä vaikeissa tilanteissa sekä sopeutumiskykyä muuttuvissa tilanteissa ja ympäristöissä (Person ym. 2013).

### *Tiimityö*

Tiimityö on päivystyspoliklinikan kriittinen laatutekijä ja osa työpaikkakulttuuria. Tiimityö ulottuu moneen eri suuntaan, koska hoito päivystyspoliklinikalla vaatii usein neuvottelua eri ammattilaisten, eri hoitoyksiköiden ja yksilöiden välillä. (Nugus ym. 2010, Person ym. 2013.) Tiimityötä vaikeuttavat eri ammattikulttuurit, jotka eroavat toisistaan kommunikaatiotapojen ja potilashoittoon liittyvien näkemysten suhteen (Muntlin ym. 2010, Nugus ym. 2010). Kommunikaatiolla ja tiimityöllä on suuri vaikutus potilastyytyväisyyteen, hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen, hoitovirheiden esiintymiseen sekä potilasturvallisuuteen (Kilner & Sheppard 2010, Goh ym. 2011, Ajeigbe ym. 2013).

### *Oppiminen*

Työpaikkakulttuuri vaikuttaa oppimiseen päivystyspoliklinikalla määrittelemällä, mitä ja miten opitaan sekä millaisia toimia valitaan minäkin hetkenä. Uusi työntekijä oppii organisaation säännöt työpaikkakulttuurin kautta. (Schein 2010.) Päivystyspoliklinikan monipuolinen ympäristö on oppimisen kannalta erittäin rikas. Eri tavalla sairastuneet potilaat sekä päivystyspoliklinikalla läsnä olevat eri ammattilaiset mahdollistavat laajan oppimisen. Oppimista tapahtuu päivystyspoliklinikalla nopeasti lyhyessä ajas-

sa, keskittyen tapahtumien yhteyteen. Oppiminen on päivystyspoliklinikalla usein oma-aloitteista ja yksilön itsensä vastuulla. (Goldman ym. 2009.)

### *Muutos*

Työpaikkakulttuuriin vaikuttavat käsitys muutoksesta ja siihen suhtautuminen. Joskus muutos on vaikeaa ja monimutkaista, mutta toisaalta myös toivottua. (Wilson ym. 2005.) Muutos on läsnä päivystyspoliklinikan alati muuttuvan ympäristön ja toiminnan vuoksi (Goldman ym. 2009, Person ym. 2013). Päivystyspoliklinikoiden on muututtava ja mukauduttava ympäröivään yhteiskuntaan ja sen muuttuviin vaatimuksiin kuten väestön ikääntymiseen, päivystyspoliklinikoiden käytön lisääntymiseen ja hoitopaikkojen keskittämiseen (Harrison & Ferguson 2011, Flores-Mateo ym. 2012).

## **Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksenä oli: ”Millainen työpaikkakulttuuri erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikalla on hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana?”

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikoiden työpaikkakulttuurista ja tuottaa näin tietoa päivystyspoliklinikoiden henkilökunnalle ja esimiehille potilaiden hoidon laadun kehittämiseksi sekä johtamistyön tueksi. Työpaikkakulttuurin kuvauksen avulla työpaikkakulttuuria voi tunnistaa ja kehittää kiinnittämällä huomiota työpaikkakulttuurin eri ulottuvuuksiin.

## **Tutkimusmenetelmät, -aineisto ja analyysi**

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluna Wilsonin ym. (2005) laatiman työpaikkakulttuurin rakenteen mukaan. Teemoina

olivat arvot ja arvostukset, tiimityö, oppiminen ja muutos. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten asioille ja ilmiöille antamat tulkinnat ja merkitykset (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Haastattelu kulttuurin tutkimusmenetelmänä on tarpeen eri ilmiöiden tarkentamiseksi (Wilson ym. 2005). Tiedonantajiksi valittiin yhden sairaanhoitopiirin päivystyspoliklinikoiden hoitotyön lähiesimiehet. Hoitotyön lähiesimiehillä katsottiin olevan tietoa yksiköidensä työpaikkakulttuurista kokonaisuutena. Aiempien tutkimusten mukaan esimiehellä on vahva rooli työpaikkakulttuurin muuttajana, rakentajana ja vahvistajana (esim. Sellgren ym. 2008, Salmela ym. 2012).

Tutkimukseen haastateltiin vuonna 2009 kymmenen vapaaehtoista hoitotyön lähiesimiestä, jotka toimivat joko osastonhoitajana (n=6) tai apulaisosastonhoitajana (n=4) kahdeksalla eri päivystyspoliklinikalla. Haastateltavien keski-ikä oli 48,4 vuotta ja kyseisellä päivystyspoliklinikalla haastateltavat olivat työskennelleet esimiesasemassa keskimäärin 4,2 vuotta. Haastattelut suoritettiin haastateltavien valitsemassa paikassa. Haastattelun teemana oli esimerkiksi ”Kerro minulle tiimityöstä päivystyspoliklinikallasi”. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja tallennettiin tekstimuotoon sanatarkasti analyysia varten.

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä aineistolähtöisesti. Aineistosta analysoitiin haastattelussa ääneen lausuttu sisältö, ei taukoja, ilmeitä tai muuta sanatonta viestintää. Alkuperäislausumat pelkistettiin (282 pelkistystä) ja samansisältöiset pelkistykset ryhmiteltiin ja nimettiin alaluokiksi niiden merkitysisältöjen mukaan. Alaluokista muodostettiin yläluokat. Läpi analyysin palattiin aina aineistoon, jottei menetettäisi alkuperäislausumien sisältöä. (Burns & Grove 2005, Dierckx de Casterlé ym. 2012.)

## Tutkimustulokset

Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri teemoittain on kuvattu taulukossa 1.

### *Arvot ja arvostukset*

Arvot ja arvostukset ilmenivät vastaajien mukaan päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurissa tiedostettuina toiminnan pohjalla, toisaalta epäselvinä yhteisen ymmärryksen puuttuessa ja lisäksi ihmiskeskeisinä arvoina ja arvostuksina.

Arvot ja arvostukset tiedostettuina toiminnan pohjalla ilmenivät arvoihin vaikuttamisena, arvostusten moninaisena perustana sekä arvojen ja arvostusten aktiivisena tiedostamisena käytännön työssä. Arvoihin vaikuttaminen oli esimerkiksi yleisesti määriteltujen arvojen omaksumista päivystyspoliklinikan arvoiksi.

*”... et arvoina tietysti kyllähän meillä on niin sanotusti (organisaation nimi) arvot siellä.”*

Arvojen epäselvyyttä yhteisen ymmärryksen puuttuessa kuvattiin arvojen näkymättömyytenä ja arvoihin liittyvinä ristiriitoina. Arvojen näkymättömyys ilmeni muun muassa arvojen toteutumattomuutena käytännössä.

*”... mut miten se sitten toteutetaan sitten käytännössä, niin se ei aina ihan vastaa sitä työnantajan toivetta.”*

Arvoihin liittyviä ristiriitoja olivat esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet potilaan ja hoitajan välillä.

*”Tulee välillä tällaisia eettisiä ristiriitoja, että potilas ei itse ymmärrä omaa parastaan, mutta meillä ei myöskään ole oikeutta niinkun tehdä mitään hänen tahtoaan vastaisesti...”*

Päivystyspoliklinikan ihmiskeskeiset arvot ja arvostukset olivat vastaajien mukaan toimiva työyhteisö, potilaslähtöisyys, perhekeskeisyys sekä pätevän työntekijän ominaisuudet. Toimivan työyhteisön arvoina olivat esimerkiksi yhtenäinen toiminta ja kollegiaalisuus. Pätevän työntekijän ominaisuuksina arvostettiin rehellisyyttä omien taitojen suhteen sekä oletusta tehokkaasta toiminnasta.

Taulukko 1. Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri luokittain

Teema	Yläluokka	Alaluokka
Arvot ja arvostukset	Arvot ja arvostukset tiedostetusti toiminnan pohjalla	1) Toiminnan pohjalla oleviin arvoihin vaikuttaminen 2) Arvostusten moninainen perusta 3) Arvojen ja arvostusten aktiivinen tiedostaminen käytännön työssä
	Arvojen epäselvyys yhteisen ymmärryksen puuttuessa	1) Arvojen näkyvättömyys 2) Arvoihin liittyvät ristiriidat
	Ihmiskeksiset arvot ja arvostukset	1) Toimiva työyhteisö 2) Potilaslähtöisyys 3) Perhekeskeisyys 4) Pätevän työntekijän ominaisuudet
Tiimityö	Tiimityö eri tasoilla	1) Edellytys tiimityöstä työskentelymuotona 2) Tiimityö organisaatorajat ylittävänä moniammatillisten tiimien toimintana 3) Tiimityö työyhteisön sisäisenä yhteistyönä
	Vahva henkilöstö tiimityön mahdollistajana	1) Työntekijöiden luonne hyvän tiimityön pohjana 2) Vahvan tiimin toimivat käytännöt 3) Tiimityön mahdollistava positiivinen asenne
	Tiimityön kitka	1) Tiimityön vaihtelevuus eri toimijoiden välillä 2) Tiimityön negatiiviset vaikutukset
	Tiimityön esteet	1) Tiimityön konkreettiset esteet 2) Toisten työntekoon puuttuminen 3) Oletus yksin toimimisesta
Oppiminen	Oppiminen yksilön työuran haasteena	1) Hoitajien aktiivinen toiminta oppimisessa 2) Työntekijän jatkuvan oppimisen prosessi 3) Moniulotteisen osaamisen omaksuminen
	Oppiminen yhteisöllisenä vastuuna	1) Ammattien välinen yhteistyö 2) Uusien työntekijöiden moninainen tukeminen
Muutos	Henkilökunnan ristikkäiset tavat suhtautua muutokseen	1) Negatiiviset tuntemukset muutoksessa 2) Aktiivinen toiminta muutoksessa 3) Muutokseen sopeutuminen 4) Muutoksen hyväksyminen olennaisena osana päivystyspoliklinikan toimintaa
	Esimiehen vahva rooli muutoksessa	1) Esimiehen aktiivinen osallistuminen muutoksen tekemiseen 2) Henkilökunnan tukeminen muutoksen tekijöinä

*”... rebellisyyttä että esimerkiksi subteessa niinku omiin taitoihin et työntekijä on sen, tuo julki et mitä hän osaa ja mitä ei osaa, et sitä arvostetaan...”*

*”... ja sitten nimenomaan tää boito niinkun, että se aikaviive täällä olis mahdollisimman lyhyt.”*

### Tiimityö

Tiimityötä päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurissa kuvattiin tiimityönä eri tasoilla, vahvaa henkilöstöä tiimityön mahdollistajana, tiimityöhön liittyvänä kitkana sekä varsinaisina tiimityön esteinä. Tiimityö eri tasoilla ilmeni edellytyksenä tiimityöstä työskentelymuotona, organisaatorajat ylittävänä moniammatillisten tiimien toimintana sekä työyhteisön sisäisenä yhteistyönä. Edellytykseen tiimityöstä liittyi valmius toisten auttamiseen. Organisaatorajat ylittävää

moniammatillisten tiimien toimintaa vastaan kuvasivat esimerkiksi yhteistyönä päivystyspoliklinikan ulkopuolisten tahojen kanssa. Työyhteisön sisäinen yhteistyö oli erityistilanteita varten muodostettujen tiimien toimintaa.

*”Et se on niinkun puhtaimmillaan tiimityötä ... jokainen tietää tarkalleen mikä on mun rooli kun toimitaan niissä ensihoitotilanteissa...”*

Vahva henkilöstö tiimityön mahdollistajana sisälsi työntekijöiden luonteen hyvän tiimityön pohjana, vahvojen tiimien toimivat käytännöt ja tiimityön mahdollistavan positiivisen asenteen. Työntekijöiden tietynlainen luonne hyvän tiimityön pohjana ilmeni vastaajien mukaan esimerkiksi siten, että päivystyspoliklinikalle hakeutuu tähän luonteeltaan ulospäin suuntautuneita ihmisiä. Vahvalla tiimillä kuvattiin olevan toimi-



via käytäntöjä, kuten yhdessä sovittuja sääntöjä, joita noudatetaan. Tiimityön mahdollistava positiivinen asenne edellytti avointa ilmapiiriä kysymysten esittämiseksi.

Tiimityön kitka ilmeni tiimityön vaihtelevuutena eri toimijoiden välillä sekä tiimityön negatiivisina vaikutuksina. Tiimityön vaihtelevuus eri toimijoiden välillä oli esimerkiksi joidenkin eri yksiköiden kanssa tehtävän yhteistyön toimimattomuutta. Tiimityön negatiivisina vaikutuksina kuvattiin negatiivisten tunnetilojen leviäminen tiimin sisällä ja tiimin näennäinen toimivuus.

*”Niin et tiimi on hyvä olla olemassa, mut se tiimi ei iban välttämättä ole mieleltään iban sama ... niinkun olettais.”*

Tiimityön esteet olivat konkreettisia esteitä, toisten työntekoon puuttumista ja oletusta yksin toimimisesta. Oletus yksin toimimisesta ilmeni esimerkiksi siten, että apua täytyi pyytää.

*”... sitä aina korostetaan että sitä apua pitää osata pyytää ... niin se suu pitää avata ilman et joku sitä kysyy.”*

### Oppiminen

Oppiminen ilmeni yksilön työuran haasteena ja yhteisöllisenä vastuuna. Oppimista yksilön työuran haasteena kuvattiin hoitajien aktiivisena toimintana oppimisessa, työntekijän jatkuvan oppimisen prosessina sekä moniulotteisen osaamisen omaksumisena. Hoitajien aktiivinen toiminta oppimisessa sisälsi esimerkiksi ajatuksen siitä, että oppimisen suhteen pitää olla nöyrä.

*”Jos on semmonen asenne et aina oppii uutta ... mutta jos on nuori ja osaa jo kaiken kun tulee, niin sitten ollaankin vähän vaarallisilla vesillä.”*

Työntekijän jatkuvan oppimisen prosessia kuvattiin esimerkiksi oppimisena vuosien kuluessa työtä tekemällä. Moniulotteisen osaamisen omaksuminen ilmeni konkreettisten asioiden sisäistämisenä sekä kokonaisuuksien hahmottamisena. Oppiminen yh-

teisöllisenä haasteena oli ammattien välistä yhteistyötä, sekä uusien työntekijöiden tukemista. Uusien työntekijöiden moninainen tukeminen ilmeni esimerkiksi siten, että ohjaaja kulki uuden työntekijän “vierellä”.

*”... niillä on ne omat, sanotaanko suojelusenkelinsä mukana kun niillä on ne ohjaajat siinä vieressä.”*

### Muutos

Muutos päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurissa ilmeni henkilökunnan ristikkäisinä tapoina suhtautua muutokseen ja esimiehen vahvana roolina muutoksessa. Henkilökunnan ristikkäisiä tapoja suhtautua muutokseen kuvattiin negatiivisina tuntemuksina muutoksessa, aktiivisena toimintana muutoksessa, muutokseen sopeutumisenä ja muutoksen hyväksymisenä olennaisena osana päivystyspoliklinikan toimintaa. Negatiivisina tuntemuksina muutoksessa oli esimerkiksi muutoksessa pärjäämisen pelko.

*”... Ehkä se on myöskin kun ei tiedetä, vähän pelätään, pärjääkö mä, osaanko mä, mitä jos mä en osaa en tiedä.”*

Muutokseen sopeutuminen ilmeni esimerkiksi asenteena siitä, että muutosta joutuu sietämään.

*”... joutuu totanni sietämään tai tekemään töitä erilaisten muutosten ja paineiden alla...”*

Vastaajien mukaan muutos myös hyväksyttiin olennaisena osana toimintaa, sillä muutos ymmärrettiin kuuluvaksi päivystyspoliklinikan työn laatuun.

Esimiehen vahvaa roolia muutoksessa kuvattiin aktiivisena osallistumisena muutoksen tekemiseen ja henkilökunnan tukemisenä muutoksen tekijöinä. Henkilökunnan tukemista muutoksen tekijöinä oli esimerkiksi muutosagenttien hankkimista muutoksen tueksi.

*”... ne näkee sen muutoksen mitä kobbti ollaan menossa ja niit voidaan käyttää tämmösinä avainhenkilöinä niin sanottusti...”*

## Pohdinta

### *Tutkimusetiikka*

Tutkimuksen suorittamiseen saatiin lupa sairaanhoitopiiriltä ja osallistujilta kirjallinen suostumus. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja haastattavilla oli mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. Haastatteluiden luottamuksellisuus toteutettiin poistamalla osallistujien taustatiedoista iän tai työkokemusvuosien vaihteluvälit sekä suorista lainauksista murteet tai organisaatioiden maininnat. (TENK 2012.)

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä ovat uskottavuus, aitous, kriittisyys sekä rehellisyys (Whittemore ym. 2001).

*Uskottavuus- ja aitouskriteeri* huomioitiin valitsemalla tutkimukseen työpaikkakulttuuriin itse vaikuttavia ja toisaalta kulttuurin vaikutuspiirissä työskenteleviä henkilöitä. Vastaajien esiintuomat kaikki eri näkökulmat, vain kerran mainitut sekä useammin toistetut, otettiin haastattelun analyysissä huomioon, jolloin ilmiöstä saatiin kattavampi kuvaus eri piirteineen. Aineistosta saatiin näin esiin myös päivystyspoliklinikan kontekstisidonnaisia ilmiöitä eikä vain yleistä kuvausta työpaikkakulttuurista. Kaikki kymmenen haastateltavaa kuvasivat myös samankaltaisia sisältöjä teemoihin liittyen, joten voidaan olettaa, että aineiston saturaatio saavutettiin.

*Kriittisyyskriteerin* huomiointiin kuuluu tässä tutkimuksessa erityisesti se, että yhdellä kirjoittajalla on itsellään kokemusta sairaanhoitajan työstä päivystyspoliklinikalla. Alkuymmärrys tutkimuksen kontekstista saattoi helpottaa analyysin tekoa aiheen tuttuuden vuoksi, mutta työkokemus saattoi ohjata kirjoittajaa valitsemaan aineistosta merkityksellisiä ilmiöitä kokemukseensa perustuen. Siksi analyysin luotettavuus varmennettiin muiden kirjoittajien toimesta (Dierckx de Casterlé ym. 2012). *Rehellisyyskriteeriä* on noudatettu tuomalla esiin haas-

tatteluprosessi ja tulokset analyysistä taulukossa ja tekstissä.

Tutkimustulokset kuvaavat vain lähiesimiesten näkemystä ilmiöstä. Jotta tulokset olisivat laajemmin siirrettävissä samankaltaisiin yksiköihin, on tarpeen tutkia myös henkilökunnan ja potilaan sekä tämän läheisten näkemyksiä samasta ilmiöstä.

### *Tulosten tarkastelu*

Erikoissairaanhoidon päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri on lähiesimiesten näkökulmasta monitahoinen ilmiö. Työpaikkakulttuuria tarkasteltiin arvojen ja arvostusten, tiimityön, oppimisen ja muutoksen ulottuvuuksien kautta.

Vastaajat kuvasivat päivystyspoliklinikan arvojen ja arvostusten olevan sekä tiedostetusti toiminnan pohjalla että myös epäselviä yhteisen ymmärryksen puuttuessa. Vastaajat kokivat eri yksiköiden ja potilaiden sekä hoitohenkilökunnan arvojen törmäävän ja erilaisten arvojen synnyttävän ristiriitaja. Työpaikkakulttuurin perusarvot ja arvostukset ohjaavat usein toimintaa, mutta eivät ole selkeästi määritellyt (Wilson ym. 2005). Työntekijöiden arvot vaihtelevat, ja tämä aiheuttaa henkilökunnan välisiä jännitteitä (Person ym. 2013). Wilsonin ym. (2005) mukaan yksikön arvot ja arvostukset liittyvät kaikkiin työpaikkakulttuurin osaluosiin. Tutkimuksessa tuli esiin esimerkiksi perhekeskeisyyteen ja tiimityöhön liittyviä arvoja ja arvostuksia. Vastaajat kuvasivat niin työyhteisöön, työntekijöihin kun itse hoitotyöhön liittyviä arvoja päivystyspoliklinikalla. Arvostuksista esimerkiksi yhtenäinen toiminta ja kollegiaalisuus voivat olla sellaisia, jotka pitävät päivystyspoliklinikan organisaation kiinteänä.

Tuloksissa korostui edellytys tiimityöstä päivystyspoliklinikan työskentelymuotona. Myös vahva henkilöstö nähtiin tiimityön mahdollistajana. Eri yksiköiden välinen tiimityö kuten yksikön sisäinenkin tiimityö ovat tärkeässä asemassa potilaan hoidon onnistumisessa (Nugus & Forero 2011). Tiimeillä oli vahvat käytännöt, joista mainittiin muun muassa itseohjautuvuus. Tämä on yksi usein mainittu nk. ”high performance”



-tiimin tunnusmerkki (Salas ym. 2007). Tiimityöhön aiheutui kitkaa eri toimijoiden välisen tiimityön toimivuuden vaihdellessa. Yksikön työntekijöiden käsitykset tiimityön toimivuudesta voivat olla erilaiset (Wilson ym. 2005, Makaryn ym. 2006). Päivystyspoliklinikalla ilmenevät ongelmat tiimien kommunikaatiossa vaikuttavat potilaan hoitoon liittyvään päätöksentekoprosessiin ja edelleen potilasturvallisuuteen (Calder ym. 2012).

Vastaajat korostivat oppimisessa jatkuvan oppimisen asennetta ja toisaalta aktiivisuutta. Oppiminen nähtiin yhteisöllisenä ilmiönä, mutta potilaan tai hänen läheistensä ja hoitajan välistä suhdetta oppimisessa ei mainittu lainkaan. Potilasta tai perhettä ei nähdä oppimisen mahdollistajana päivystyspoliklinikalla (Goldman ym. 2009). Yhteisöllinen oppiminen on työpaikkakulttuurin tärkeä tekijä, joka rakentaa parempaa potilasturvallisuuskulttuuria (Goh ym. 2011).

Muutos päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurissa kuvattiin toisaalta pelottavana ja toisaalta asiana, johon sopeuduttiin. Muutokseen sopeutuminen ilmenee usein vasta muutoksen jälkeen (Braungardt & Fought 2008, Chisolm ym. 2010). Tulosten mukaan henkilökunnan tukeminen esimiehen taholta korostui muutosprosessissa. Muutosprosessissa esimiesten vastuulla ovat kulttuurin johtaminen ja ihmisten välisten suhteiden johtaminen, josta esimerkkinä on henkilökunnan tukeminen muutosprosessissa (Salmela ym. 2012).

## **Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet**

Päivystyspoliklinikoiden hoitohenkilökunta ja esimiehet voivat hyödyntää saatuja tuloksia moniammatillisissa keskusteluissa, toimintatapojen uudelleenarvioinnissa ja muutoksissa. Työpaikkakulttuuria ja sen osa-alueita tunnistamalla voidaan kiinnittää huomiota potilaiden hoidon laatuun vaikuttaviin tekijöihin.

Vaikka voidaan ajatella, että päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri on rikas monine ilmiöineen, on osa ilmiöistä epätoivottavia. Arvojen ja arvostusten toteutumatto-

muus käytännössä tai epäselvyys aiheuttaa epäyhtenäistä toimintaa potilashoidossa. Tiimityön esteenä ollut edellytys selviytymisestä tai vaatimus, että apua täytyy pyytää, voi olla arvoina vaativia yksittäiselle työntekijälle päivystyspoliklinikan ympäristössä. Tiimityöllä voidaan ajatella olevan päivystyspoliklinikalla suuri rooli myös työviihtyvyydessä, ja siksi siihen tulisi panostaa. Jatkuva muutos päivystyspoliklinikalla osoittautui jopa pelkoa aiheuttavaksi tekijäksi, joka lisää osaltaan työntekijän henkistä kuormitusta.

Lähiesimiesten näkökulmasta päivystyspoliklinikalla oppiminen oli jatkuvaa, mitä voidaan pitää hyvänä asenteena työhön, joka on sekä teknisesti että henkisesti vaativaa. Jatkuvan oppimisen asenne voi lisätä työn mielekkyyttä. Muutoksen vastustaminen voidaan nähdä myös normaalina inhimillisenä ilmiönä. Sen avulla muutoksista keskustellaan, niitä arvioidaan ja niihin sitoudutaan.

Tutkimuksen mukaan yksin tekeminen ja potilaan tehokas hoitaminen leimaavat päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria. Päivystyspoliklinikan vahva työpaikkakulttuuri voi seistä muutoksen tiellä vanhoina, muuttumattomina toimintamalleina. Parhaimmillaan työpaikkakulttuuri toimii houkuttelevana elementtinä uusille työntekijöille ja muutoksiin mukautuvan, uusia toimintatapoja etsivän päivystyspoliklinikan toiminnan pohjana.

Pelkästään esimiesten näkökulma ei riitä kuvaamaan päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria, sillä eri ammattilaisten näemykset ja käsitykset työpaikkakulttuurista eroavat ja työpaikkakulttuuri rakennetaan yhdessä. Jatkossa on hyödyllistä tutkia päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuria henkilökunnan sekä potilaan ja läheisten näkökulmasta. Näin saataisiin laaja kuvaus päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuurista.

## **VASTUUALUEET**

Tutkimuksen suunnittelu: PS, TS, AR, aineistonkeruu: PS, aineiston analysointi: PS, TS, AR, käsikirjoituksen kirjoittaminen: PS, TS, AR, käsikirjoituksen kommentointi: TS, AR.

## LÄHTEET

- Ajeigbe D, McNeese-Smith D, Searle Leach L & Phillips L. 2013. Nurse-physician teamwork in the emergency department. *The Journal of Nursing Administration* 43 (3), 142–148.
- Braungardt T & Fought S. 2008. Leading change during an inpatient critical care unit expansion. *The Journal of Nursing Administration* 38 (11), 461–467.
- Burns N & Grove SK. 2005. *The practice of nursing research contact. Critique and utilization*. Fifth edition. WB Saunders, Philadelphia.
- Calder L, Foster A, Stiell I, Carr L, Perry J, Vaillancourt C & Brehaut J. 2012. Mapping out the emergency department disposition decision for high-acuity patients. *Annals of Emergency Medicine* 60 (5), 567–576.
- Chisolm D, Purnell T, Cohen D & McAlearney A. 2010. Clinician perceptions of an electronic medical record during the first year of implementation in emergency services. *Pediatric Emergency Care* 26 (2), 107–110.
- Dierckx de Casterlé B, Gastmans C, Bryon E & Denier Y. 2012. QUAGOL: A guide for qualitative data analysis. *International Journal of Nursing Studies* 49 (2012), 360–371.
- Flores-Mateo G, Violan-Fors C, Carrillo-Santistevé P, Peiro S & Argimon J-M. 2013. *Effectiveness of organizational interventions to reduce emergency department utilization: A systematic review*. PLoS ONE 7, 2012:issue 5, e35913. <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0035903> 15.9.2014.
- Fry M. 2012. An ethnography: Understanding emergency nursing practice belief systems. *International Emergency Nursing* 20 (3), 120–125.
- Goh S, Chan C & Kuziemsy C. 2011. Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 26 (5), 420–432.
- Goldman E, Plack M, Roche C, Smith J & Turley C. 2009. Learning in a chaotic environment. *Journal of Workplace Learning* 21 (7), 555–574.
- Gordon J. 2010. The patient experience in the emergency department: A systematic synthesis of qualitative research. *International Emergency Nursing* 18 (2), 80–88.
- Harrison J & Ferguson E. 2011. The crisis in United States hospital emergency services. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 24 (6), 471–483.
- Healy S & Tyrell M. 2011. Stress in emergency departments: experiences of nurses and doctors. *Emergency Nurse* 19 (4), 31–37.
- Hemmeltgarn A, Glisson C & James L. 2006. Organizational culture and climate: Implications for services and interventions research. *Clinical Psychology: Science and Practice* 13 (1), 73–89.
- Janssen M, van Achterberg T, Adriaansen M, Kampschoff C, Schalk D & Mintjes-de Groot J. 2011. Factors influencing the implementation of the guideline triage in emergency departments: a qualitative study. *Journal of Clinical Nursing* 21 (3–4), 437–447.
- Kane-Urrabazo C. 2006. Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management* 14 (3), 188–194.
- Kankkunen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Khokher P, Bourgeault I & Sainsaulieu I. 2010. Work culture within the hospital context in Canada: professional versus unit influences. *Journal of Health Organization and Management* 23 (3), 332–345.
- Kilner E & Sheppard L. 2010. The role of teamwork and communication in the emergency department: A systematic review. *International Emergency Nursing* 18 (3), 127–137.
- Lubbert P, Kaasschieter E, Hoorntje L & Leenen L. 2009. Video registration of trauma team Performance in the emergency department: The results of a 2-year analysis in a level 1 trauma center. *Journal of Trauma* 67 (6), 1412–1420.
- Makary M, Sexton J, Freischlag J, Holzmüller C, Millman E, Rowen L & Pronovost PJ. 2006. Operating room teamwork among physicians and nurses: teamwork in the eye of the beholder. *Journal of the American College of Surgeons* 202 (5), 746–752.
- Mikkola, R. 2013. *Henkilökunnan kokema pelko ja selviytymiskeinot ensiapupoliklinikalla. Malli pelosta selviytymisestä*. Acta Universitatis Tamperensis 1829.
- Mohr N, Smith-Coggins R, Larrabee H, Dyne P & Promes S. 2011. Generational influences in academic emergency medicine: structure, function and culture (part II). *Academic Emergency Medicine* 18 (2), 200–207.
- Muntlin Å, Carlsson M & Gunningberg L. 2010. Barriers to change hindering quality improvement: The reality of emergency care. *Journal of Emergency Nursing* 36 (4), 317–323.
- Nugus P, Carroll K, Hewett D, Short A, Forero R & Braithwaite J. 2010. Integrated care in the emergency department: A complex adaptive systems perspective. *Social Science & Medicine* 71 (11), 1997–2004.
- Nugus P & Forero R. 2011. Understanding interdepartmental and organizational work in the emergency department: An ethnographic approach. *International Emergency Nursing* 19 (2), 69–74.
- Paakkonen H. 2008. *The Contemporary and future clinical skills of emergency department nurses. Experts' perceptions using Delphi -technique*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 163.
- Paavilainen E, Salminen-Tuomaala M & Leikkola P. 2012. *Counselling for patients and family members: A follow-up study in the emergency department*. International Scholarly Research Network Article ID 303790, 7 pages doi:10.5402/2012/303790. <http://dx.doi.org/10.5402/2012/303790> 15.9.2014.
- Person J, Spiva LA & Hart P. 2013. The culture of an emergency department: An ethnographic study. *International Emergency Nursing* 21 (4), 222–227.

- Pines J, Hilton J, Weber E, Alkemade A, Shabanah H, Anderson P, Bernhard M, Bertini A, Gries A, Ferrandiz S, Kumar V, Harjola V-P, Hogan B, Madsen B, Mason S, Öhlen G, Rainer T, Rathlev N, Revue E, Richardson D, Sattarian M & Schull M. 2011. International perspectives on emergency department crowding. *Academic Emergency Medicine* 18 (12), 1358–1370.
- Reissell E, Kokko S, Milen A, Pekurinen M, Pitkänen N, Blomgren S & Erhola M. 2012. *Sosiaali- ja terveydenhuollon päivystys Suomessa 2011*. Raportti 30/2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Helsinki.
- Salas E, Rosen M & King H. 2007. Managing teams managing crises: principles of teamwork to improve patient safety in the emergency room and beyond. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 8 (5), 381–394.
- Salmela S, Eriksson K & Fagerstro ML. 2012. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing* 68 (2), 423–433.
- Schein E. 2010. *Organizational culture and leadership*. Fourth edition. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwartz S. 2007. Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. Teoksessa: Jowell R, Roberts C, Fitzgerald R & Gillian E. (toim.) *Measuring attitudes cross-nationally. Lessons from the European Social Survey*. Centre for Comparative Social Surveys, City University, Lontoo, 169–204.
- Sellgren S, Ekvall G & Tomson G. 2008. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management* 16 (5), 578–587.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. *Yhtenäiset päivystysboidon perusteet*. Työryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 4, Helsinki.
- TENK. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käytäntö Suomessa*. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 15.9.2014.
- Whittemore R, Chase S & Mandle C. 2001. Pearls, pith and provocation. Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research* 11 (4), 522–537.
- Williams E, Rondeau K & Francescutti L. 2007. Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians. *Leadership in Health Services* 20 (3), 147–158.
- Wilson V, McCormack B & Ives G. 2005. Understanding the workplace culture of a special care nursery. *Journal of Advanced Nursing* 50 (1), 27–38.

*Strann Paula, TtM, TtT-opiskelija, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, strann.paula.s@student.uta.fi*

*Suominen Tarja, THT, professori, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, tarja.suominen@uta.fi*

*Rantanen Anja, TtT, yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede, Lääkärintie 1, 33014 Tampereen yliopisto, anja.rantanen@uta.fi*