

Heidi Lötjönen & Sirpa Teerinkoski

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia epävarmuustilanteissa johtamisesta

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia epävarmuustilanteissa johtamisesta

Heidi Lötjönen & Sirpa Teerinkoski
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen, YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi korkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Tekijät: Lötjönen Heidi ja Sirpa Teerinkoski

Opinnäytetyön nimi: Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia epävarmuustilanteissa johtamisesta

Työn ohjaajat: Yliopettaja Liisa Kiviniemi ja lehtori Jaana Hoffren

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 59 + 4 liitettä

Nykyajan jatkuvassa muutoksessa ihmisen uudistumiskyky on usein koetuksella. Sosiaali- ja terveysalan johtajilta vaadittava osaamisen kokonaisuus laajenee ja heiltä vaaditaan muun muassa vahvaa tiedollista osaamista ja nopeaa reagoitua toimintaympäristön muutoksiin. Työnkuva on laajentunut ja osaamisen tulee olla entistä monipuolisempaa. Koronapandemia on muuttanut työelämää ja sosiaali- ja terveysalalla kuormitus on lisääntynyt.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja aineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla. Tutkimuksen toisessa eli kehittämisvaiheessa järjestimme uuden tapaamisen ensimmäisessä haastattelussa olleille esihenkilöille. Aineiston analyysin jälkeen toteutettiin fokusryhmäkeskustelu, josta koottiin kehittämisideat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta epävarmuustilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksista johtamisesta epävarmuustilanteissa ja kehittää toimintamalleja epävarmuustilanteissa johtamisen tueksi.

Tutkimustuloksissa korostuivat kiireen, resurssien ja työn organisoinnin merkitys epävarmuuden lisääjinä. Muuostilanteissa viestinnän merkitys korostui. Esihenkilöt toivat esille haastattelussa myös työn yksinäisyyttä sekä pelon ja ahdistuneisuuden tunteita. Tunteita vahvisti epävarmuus tulevaisuudesta ja johdolta saadun tuen ja rakentavan sekä positiivisen palautteen saamisen vähyys. Johtopäätöksinä voimme todeta, että epävarmuustilanteissa johtajan tärkeimmäksi taidoksi nousee kyky kohdata ihmiset dialogisesti ja arvostavasti. Kokemus epävarmuudesta vähenee, kun esihenkilö kokee arvostusta, kuulluksi tulemista ja saavansa tukea johdolta. Epävarmuus on nykyisin työelämässä läsnä jatkuvasti. Psykologisesti turvallinen työyhteisön ilmapiiri mahdollistaa, että organisaatio voi kehittyä epävarmuudessa toimimisessa.

Kehittämisvaiheessa haastateltavat nostivat esille konkreettisia toimintamalleja, sekä heidän kokemuksiaan hyvistä ja huonoista toimintamalleista. Esihenkilöt panostaisivat työn realistiseen suunnitelmallisuuteen, jossa olisi mahdollista perehtyä asioihin. Johdon tulisi panostaa esihenkilöiden työn tukemiseen ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Esihenkilöt toivoivat mahdollisuutta osaamisen sekä vahvuuksien tunnistamiseen ja sitä kautta resurssien oikein kohdentamiseen. Tämä edellyttää, että esihenkilöt voivat kohdata ja tutustua tiimin jäseniin. Esihenkilöt nostivat esille viestinnän merkityksen tärkeäksi epävarmuustilanteissa toimimisen kannalta. Viestinnän tulisi olla avointa, selkeää ja tasapuolista. Luottamuksen vahvistaminen kaikkien organisaation tasojen välillä näytettyi keinona, jolla epävarmuutta voidaan sietää paremmin.

Asiasanat: epävarmuus, johtaminen, esihenkilö, psykologinen turvallisuus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Program in Management of Health and Social Care

Authors: Lötjönen Heidi ja Sirpa Teerinkoski

Title of thesis: Experience of supervisors in the social and health care about leading in situations of uncertainty

Supervisors: Liisa Kiviniemi and Jaana Hoffren

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: 59 + 4 appendices

In today's constant change, a person's ability to renew may be put to the test. The set of competences required of managers in the social and health sector is expanding, and they are required, among other things, to have strong knowledge and quick reaction to changes in the operating environment. The job description has expanded, and skills must be even more versatile. The corona pandemic has changed working life and the workload in the social and health sector has increased.

The thesis was carried out as research development work and the material was collected through a focus group interview. During the development phase, we organized a second meeting for the ancestors who were in the first interview. The development ideas compiled after the analysis of the data. The purpose of the thesis was to describe the experiences of supervisors in the social and health sector about leadership in situations of uncertainty. The aim of the thesis was to produce information about the experiences of front-line workers in the social and health sector on leadership in situations of uncertainty and to develop operational models to support leadership in situations of uncertainty.

The research results highlighted the importance of urgency, resources and work organization as factors that increase uncertainty. In situations of change, the importance of communication was emphasized. In the interview supervisors also brought up the loneliness of the job and feelings of fear and anxiety. Feelings were strengthened by uncertainty about the future and the lack of support and constructive and positive feedback from the management. As a conclusion, we can state that in situations of uncertainty, the ability to face people dialogically and appreciatively becomes the most important skills of a leader. The experience of insecurity decreases when the supervisor feels valued, heard, and receives support from management. Uncertainty is constantly present in working life today. A psychologically safe working community atmosphere enables the organization to develop while operating in uncertainty.

During the development phase, the interviewees highlighted operating models that were concrete and their experiences of good and bad operating models. Supervisors would invest in realistic planning of the work, where it would be possible to learn about things. The management should invest in supporting the work of the foremen and creating common rules to the work. The supervisors hoped for an opportunity to identify skills and strengths and thereby allocate resources correctly. This requires that the supervisors can meet and get to know the team members. The supervisors highlighted the importance of communication. Communication should be open, clear, and fair. Strengthening trust between all levels of the organization appeared to better tolerate uncertainty.

Keywords: uncertainty, management, leadership, supervisor, psychological safety

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	JOHTAMINEN EPÄVARMUUSTILANTEISSA	8
2.1	Epävarmuus käsitteenä ja ilmiönä	8
2.2	Johtaminen epävarmassa tilanteessa	10
2.3	Psykologinen turvallisuus	12
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	14
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	15
4.1	Metodologia	15
4.2	Ensimmäisen tutkimusvaiheen toteutus	16
4.2.1	Aineiston keruu	16
4.2.2	Aineiston analyysi	19
4.3	Tutkimuksen toisen vaiheen toteutus	21
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	23
5.1	Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulokset	23
5.1.1	Epävarmuus ilmiönä työelämässä	23
5.1.2	Epävarmuus esihenkilön tunnetiloina	24
5.1.3	Epävarmuus osana johtajan työnkuva	26
5.1.4	Johtajan toimintatavat epävarmuuden lisääjinä	27
5.1.5	Johtajan ominaisuudet, jotka tukevat epävarmoissa tilanteissa	29
5.1.6	Epävarmuus mahdollistajana muutokselle	30
5.2	Tutkimuksen toisen vaiheen tulokset	31
6	POHDINTA	35
6.1	Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulosten pohdinta	35
6.1.1	Muutokset ja epävarmuus	35
6.1.2	Työn hallittavuus ja suunnitelmallisuus	35
6.1.3	Onnistunut tiedonkulku ja viestintä	36
6.1.4	Palaute, arvostus ja tuen saaminen epävarmuuden vähentäjänä	36
6.1.5	Arvostava johtaminen	37
6.1.6	Toimiva johtajuus epävarmuustilanteissa	37
6.2	Tutkimuksen toisen vaiheen tulosten pohdinta	38
6.2.1	Jatkuvasti läsnä oleva muutos	38

6.2.2	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys yksilölle epävarmuustilanteessa.	39
6.2.3	Johtajan osaamisen kehittäminen.....	40
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus	41
6.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys.....	43
6.5	Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi	44
6.6	Tutkimuksen johtopäätökset	46
6.7	Jatkotutkimusehdotukset.....	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Nykyaikana ihminen voi kokea elävänsä jatkuvassa kiihtyvässä muutoksessa, mikä voi laittaa uudistumiskyvyn koetukselle. Muun muassa teknologian, talouden, politiikan, sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin alalla muutokset ovat olleet suuria viime vuosikymmenien aikana. (Sydänmaalakka 2009, 25–26.)

Esihenkilön työnkuva on laajentunut ja se sisältää ylemmän johdon asettaman strategian viemistä toiminnan tasolle ja osallistumista kehittämiseen sekä aktiiviseen verkostotyöskentelyyn. (Laulainen, Niiranen & Zitting 2020, 165). Johtajalta vaaditaan vahvaa tieto-osaamista, jatkuvaa koulutautumista ja nopeaa reagointia uusiin haasteisiin. Huttunen (2013, 4)

Koronapandemiasta seurannut laaja-alainen epävarmuus näkyy sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa ja yhteiskunnassa vielä kauan. Sosiaali- ja terveysalalla on syntynyt hoitovelkaa ja tilanteen helpottamiseksi on läpi pandemian kehitelty uusia toimintamalleja. (Kestilä ym. 2022, 35–36; Tevameri 2021, 84.) Pandemia on muuttanut työelämää ja erityisesti terveydenhuollossa kuormitus on lisääntynyt. Koronapandemian seurauksia ja pandemiaresilienssiä tukeneita tekijöitä selvitetään. (Työterveyslaitos 2023.) Pandemian jälkeen työuupumusoireilu on ollut yleisempää ja työkyky ja työn imu ovat heikentyneet, niin johtajilla kuin työntekijöilläkin. Johtajien työtyytyväisyys on matalampaa kuin työntekijöillä. (Hakanen, Kaltiainen & Mäkinen 2022.) Työntekijät kokevat, että pandemia on lisännyt heidän ahdistustaan, joka taas puolestaan vaikuttaa heikentävästi työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Työntekijät kokivat, että heille ei ole viestitty riittävästi organisaatioiden pandemian jälkeisistä suunnitelmista. Epävarmuus tulevaisuudesta ja tavasta tehdä töitä on lisännyt ahdistusta merkittävästi. (Alexander, DeSmet, Langstaff & Ravid 2021.) Koronapandemian jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuus on ollut heikompaa ja henkilöstön riittävyys ja rekrytoiminen haastavampaa (THL 2022).

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta epävarmuustilanteissa ja kehittää toimintamalleja johtamiseen epävarmuustilanteissa.

2 JOHTAMINEN EPÄVARMUUSTILANTEISSA

Organisaatioissa on useita suunnitelmia, strategioita ja ohjeistuksia, jotka ohjaavat arjen työtä organisaation eri tasoilla. Yhteiskunnassa voi kuitenkin tapahtua milloin vain asioita, jotka haastavat nämä suunnitelmat ja sitä kautta organisaation toimintakyvyn ja sen henkilöstön ennalta arvaamattomin seurauksin. (Hanèn 2020, 284.)

Psykologisen turvallisuuden merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen, sillä niin maailma, kuin organisaatiot ovat monisyisempiä ja epävarmempia. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää nykyisin aiempaa enemmän yhteistyötä, joka edellyttää psykologista turvallisuutta, jotta tietoa ja kokemuksia voidaan vaihtaa. Yleisesti epävarma maailman tilanne lisää ennakoimattomuutta, jonka riskejä voimme vähentää ja ennustaa dialogin kautta. Tähän liittyy myös työn tekemisen muutos, jossa uusia innovaatioita tarvitaan kannattavan toiminnan jatkamiseksi. Sama muutos ajaa ihmisiä uuden oppimisen äärelle ja muun muassa digitalisaation tuoma muutos pakottaa opettelemaan uutta ja ottamaan riskejä. Psykologinen turvallisuus edistää ja vahvistaa toimintaa laaja-alaisemmaksi ja vaikuttavammaksi. (Työterveyslaitos 2021.) Muutoksessa joudutaan tarkastelemaan uudelleen organisaation rooleja ja toimintatapoja. Organisaatioissa toimivat reagoivat niihin ja ne voivat aiheuttaa jopa ahdistuneisuutta, joka voi synnyttää ristiriitoja. On luonnollista, että muutos aiheuttaa vastarintaa, vaikka se olisi selitettävissä rationaalisesti, koska siinä on mukana myös yksilön kokemus ja tunteet. (Laitinen & Stenvall 2012, 113.)

2.1 Epävarmuus käsitteenä ja ilmiönä

Sana epävarmuus kuvataan kielitoimiston sanakirjassa seuraavasti: ”Olojen epävarmuus” ja ”tuntea epävarmuutta tulevasta”. Sana ”epävarma” voidaan puolestaan liittää muuan muassa epävakaisuuteen, kuten ”epävarmoiksi ajoiksi”. Sanaan voidaan rinnastaa myös kyseenalaisuus ja epäluotettavuus, jolloin esimerkiksi jokin tieto voi olla epävarmaa tai lisäksi henkilö voi ”olla epävarma jostakin”. (Kotimaisten kielten keskus 2021.)

Todellisessa epävarmuudentilassa ihminen ei tiedä mitä tulee tapahtumaan (Davidson 1991, 133). Epävarmuuden tilassa ihminen usein huomaa, ettei hänellä ole mitään käsitystä tulevasta. Epävarmuus on jotakin mitä ei voi nähdä ja johon ei voi varautua, täten sitä ei voi myöskään arvioida.

(Taipalus, Seppänen, & Pirhonen, 2020, 2.) Epävarmuus on varmaa, sillä me emme voi nähdä tulevaan ja se näkyy laaja-alaisena globaalisenä ilmiönä (Collins & Morten 2013, 13).

Biologiseen epävarmuuteen kuuluvat syntyminen ja kuoleminen – sekä terveys ja sairaus. Ympäristön tila, johon liittyy suuresti ilmaston muutos, vaikuttaa talouteen ja ihmisten elämään. Rikollisuus ja terrorismi ovat ennustamattomia, mutta vaikuttavia tapahtumia. Niiden kanssa yhteiskunnallisen epävarmuuden lajiin liittyy myös muun muassa informaatiisiirron nopeus ja maailman geopolittinen rakenne. Ihmisten riippuvaisuus tekniikasta ja tiedonvälityksestä – sekä mainonnan ja markkinoinnin vaikutus ihmisiin tuovat manipulaation aiheuttamaa epävarmuutta. Ehkä kaikkein eniten ihmiseen vaikuttava asia on yksilötason epävarmuus. Siihen liittyy muun muassa työttömyyden uhka, sairaus, läheisten menetykset, rakkaudet ja vihamielisyydet. Kaikki asioita, jotka ovat ennustamattomia ja tekevät ihmisten elämästä epävarmaa, mutta myös asioita, jotka tekevät elämästä ainutlaatuisia. (Venkula 2011, 21–23.)

Epävarmuuden pohjalla on usein jonkinlainen kriisi. Se on tilanne, johon organisaatiolla ei ole ennalta sovittuja toimintamalleja, vaan tilanteeseen sopeutuminen vaatii uudenlaisia ratkaisuja. Kriisitilanteesta seurannut muutos voi kuitenkin olla myös mahdollisuus. (Järvinen 2014, 108.) Epävarmuuden rinnastetaan muun muassa kaaokseen, toimintaympäristön moninaisuuteen ja asioiden kriisiytymiseen. Uudemman tutkimustiedon valossa on myös havaittu, että epävarmuus voidaan valjastaa mahdollisuuksiksi. Epävarmuutta luovia tilanteita ei tarvitse yrittää välttää, vaan työyhteisöjen avoimuus ja mahdollisuus jakaa epävarmuuteen liittyviä kokemuksia olivat työyhteisöä ja työtä rikastuttava asia. Tämä kuitenkin edellyttää, että työyhteisöissä voidaan olla rakentavasti erimielisiä asioista. Erityisesti epävarmuuden negatiivisen sävyn antavat ne tilanteet, jossa työntekijät kokevat, että he eivät voi saavuttaa työssään ennakoon asetettuja tavoitteita (Niemi-Kaija 2017, 221–222, 228–229.)

Epävarmuus ennakoit usein jonkinlaista muutostilannetta tai olemassa olevaa muutosta. Muutostilanne itsessään asettaa ihmisen oman itsemääräämisen kokemuksen uhatuksi. Ihmisten onkin epävarmoissa tilanteissa tärkeää saada tuoda oma äänensä kuuluviin. Jos tilanne asettaa työntekijän ammatti-identiteetin ja itsearvostuksen kyseenalaiseksi tarvitsee hänen tehdä ajattelutyötä sen eteen, miten tilanteesta edetään. Tällöin myös työyhteisön tunteet voivat kärjistyä. (Järvinen 2014, 107.)

Epävarmuuteen tulisi suhtautua tekijänä, joka on väistämättä läsnä ja jonka kanssa on opittava elämään. Tällöin se vapauttaa energiaa tuottavampaan ja arvoa luovaan toimintaan, sekä organisaatio että yksilötasolla. Jos taas epävarmuuteen suhtaudutaan asiana, jota on kaikin mahdollisin keinoin vältettävä tai joka on pyrittävä kokonaan poistamaan, tulee tällöin epävarmuudesta helposti lamauttava tekijä. (Pirhonen ym. 2020, 56.)

2.2 Johtaminen epävarmassa tilanteessa

Epävarmuustilanteissa tiedolla johtamisen merkitys korostuu. Käytetyn tiedon tulee olla laadukasta ja luotettavaa. Intuiitiiviset taidot ja osaaminen ovat tärkeitä, mutta usko asiantuntijuuteen ja sen tuottamaan tietoon on onnistumisen kannalta tärkeintä. Tiedon jakamisen merkitys globaalisti pandemian aikana on mahdollistanut kriisissä selviämistä ja helpottanut epävarmuudessa toimimista. Johtajilla on tiedon avulla mahdollisuus tarkastella asioita laaja-alaisesti ja arvioida toimintamalleja monesta näkökulmasta, pohjaten tehdyt päätökset tehtyyn tutkimusprosessiin. Tiedon pohjalta voidaan esimerkiksi luoda erilaisia skenaariomalleja, joiden avulla tulevaisuutta voidaan arvioida. (Ahern & Lohn 2021.) Roolien tulee olla selkeitä ja näkyviä, päätösten tulee perustua tietoon, johtajan ja organisaation pitää olla sopeutumiskykyisiä, tulevaa täytyy ennakoida ja suunnitella eri variaatioin ja kommunikoinnin tulee olla tehokasta ja organisoitua. Tiedon hakemisen, jakamisen ja selkeyden tarve onnistumisessa nousi tutkimuksessa esille. (Gavin ym. 2021, 39–41.)

Johtajuuden tulee pystyä mukautumaan laaja-alaisesti kriisitilanteissa toimimiseen. Johtaja luo organisaatioon luottamuksen tunnetta ja tekee päätöksiä, jotka ohjaavat ja valvovat toimintaa. Johtajat vastaavat oikeanlaisesta verkostoitumisesta ja viestinnästä epävarmuustilanteessa. Ne ovat tärkeitä muun muassa nopealle reagoimiselle ja toiminnan koordinoinnille sekä tavoitteiden ja suunnitellun yhteensovittamiselle. Viestinnällä tuetaan myös henkilöstöä ja sidosryhmiä, joita asia koskettaa. Kun viestitään tiedosta avoimesti ja riittävästi, henkilökunnalla on tunne avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä, jolloin kriisitilanteessa toimiminen helpottuu. Epävarmuus- tai kriisitilanteessa johtajan tulee näyttää kykynsä ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Kriisitilanteessa näkyvä johtaja, joka osoittaa vastuullisuutta ja jakaa tehtäviä lisää työntekijöiden halua toimia yhteisen tavoitteen mukaisesti. Johtaja näyttää omalla esimerkillään pitkäjänteistä sinnikkyyttä ja pysyvyyttä, joka herättää luottamusta. Johtajan on myös kyettävä tunnustamaan virheensä ja epäonnistumisensa rehellisesti. Päätökset on hyvä kohdentaa organisaation arvoihin ja strategiaan. Aiemmin mainitun lisäksi epävarmuustilanteessa johtaminen vaikuttaa vaativan johtajalta kykyä luoda toivon tunnetta,

luottamusta tulevaisuudesta sekä konkreettista ohjausta siitä miten se tulevaisuus voidaan saavuttaa. (Ahern & Lohn 2021, 266–268.) Epävarmuus synnyttää toivon mahdollisuuden ja toivo antaa kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa tulevaisuuteen (Rinne 2021, 228).

Epävarmuustilanteissa johtamisen onnistumista voidaan tarkastella myös epävarmuustilanteissa menestyvien yritysten johtajien ydinpiirteiden kautta. Näitä ovat tinkimätön kurinalaisuus (fanatic discipline), rakentava vainoharhaisuus (productive paranoia) ja kokemuslähtöinen luovuus (empirical creativity). Tinkimätön kurinalaisuus voidaan tavallaan rinnastaa johdonmukaiseen toimintaan. Työtä tehdään strategian mukaisesti ja johtajan täytyy pystyä itsenäiseen ajatteluun. Itsenäinen ajattelu vahvistaa sitä, että johtaja ei lähde epävarmuustilanteessa toimimaan vastoin arvoja tai tavoitteita. Johtaja pystyy toimimaan vakaasti eikä hätiköi. Toiseksi epävarmuustilanteessa menestyvästi johtava johtaja on tietoinen ja kiinnostunut empiirisestä tiedosta ja havainnoista, käytännön kokeiluista konkreettiseen evidenssiin. Kokemusperäinen tieto vahvistaa johtajan kykyä tehdä rohkeita ja innovatiivisia ratkaisuja. Tällöin johtaja havainnoi itse asioita ja pystyy muodostamaan päätelmänsä pohjaten ne kokemukseen ja teoreettiseen tietoon. Kolmantena ydinpiirteenä on rakentava vainoharhaisuus, joka kertoo siitä, että hyvä johtaja tiedostaa muutoksen ja epävarmuuden olevan läsnä koko ajan. Silloinkin kun tilanne on tasainen voi se muuttua milloin vain ja todennäköisesti se on täysin odottamaton hetki, kun sopeutumista muutokseen vaaditaan. Pelko ei hallitse toimintaa, vaan se muutetaan aktiiviseksi toiminnaksi. (Collins & Morten 2013, 35–37, 39–41.)

Muutoksen varmuus on nykyisin yhteiskunnassamme läsnä jatkuvasti. Siitä mahdollisesti seuraavat tunteet voidaan luokitella negatiivisiksi tunteiksi, joiden johtaminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. (Kaski & Kiander 2005, 8–9.) Muutos aiheuttaa epävarmuutta, josta selviämisen liittyy vahvasti tunteiden johtamisen taitoon. Epävarmuutta paremmin sietävät organisaatiot erottuvat muista edukseen. Jos organisaatio ei siedä epävarmuuden tunnetta on vaarana muun muassa kaiken ylikontrollointi. Tämän seurauksena on usein henkilöstön ja johdon välinen epäluottamus. (Salonen 2017, 196–197.)

Työskentely epävarmassa tilanteessa on kuormittavaa. Se aiheuttaa muun muassa pelkoa ja ahdistusta, joka näkyy myös esihenkilötyössä. Esihenkilöllä täytyy olla hyvin tietoinen siitä, miten henkilökunta voi. Työhyvinvoinnin varmistaminen on tärkeää varsinkin poikkeusoloissa. Työkykyrisien tunnistaminen, oikeanlaisten työkalujen ja keinojen varaaminen sekä keinot tunnistettujen riskien hallintaan ovat tärkeitä. (Akava-yhteisön webinaari 2020.)

Digitalisaatioon työssä siirtyminen on lisännyt johtajien epävarmuutta ja huolta. Siirtymä on tapahtunut eräänlaisen uuden epävarmuustilanteesta seuranneen muutoksen vuoksi ja johtajat ovat kokeneet tarvitsevänsä valmiuksia muutosjohtamiseen, työn luonteen muutokseen ja työyhteisön muutokseen. Johtajilta vaaditaan taitoja, joilla he voivat hallita muutosta. Koronapandemia on opettanut meitä toimimaan uusilla tavoilla – muutos oli odottamaton ja nopea. Sen aikana on muun muassa opittu ja kehitetty etätyöskentelyn muotoja, jotka alussa tuntuivat hankalilta, mutta todennäköisesti jäävät meille käyttöön, vaikka osittain vanhoihin toimintoihin palataankin. Epävarmuudesta selviämällä voidaan saavuttaa uusia toimivia käytänteitä ja toimintamalleja. (Heponiemi, Kaihlanen, Kanste, Laukka & Ravelin 2021, 229–231.)

2.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on tila ja ilmapiiri, jossa ihminen tuntee turvalliseksi ottaa sosiaalisia riskejä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimissä tai työyhteisössä on mahdollista olla asioista erimieltä, olla oma itsensä, ottaa riskejä, tuoda esiin epäkohtia ja ideoita sekä pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että tarvitsee pelätä joutuvansa arvostelun tai epäasiallisen käytöksen kohteeksi. Psykologinen turvallisuus tulee esille avoimena vuorovaikutuksena, sallivana suhtautumisena epäonnistumisiin, kunnioittavana suhtautumisena toisiin, onnistuneena yhteistyönä ja lupana riskinottoon. (Työterveyslaitos 2021; Edmonson 2020; Raso 2021; Rinne 2021.) Psykologisen turvallisuuden kokemus on välttämättömyys, jos organisaatio haluaa oppia virheistään. On uskallettava kokeilla ja kokeilemisen hinta voi olla epäonnistuminen, mutta psykologisesti turvallisessa organisaatiossa se ei pysäytä kehitystä, vaan siitä opitaan. (Edmonson 2020; Rinne 2021, 116–117.)

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti erilaisista syistä. Muutos aiheuttaa henkilöstössä epävarmuudentunteita suhteessa omaan asemaan ja työn jatkuvuuteen sekä siitä seuraaviin lieveilmiöihin. Organisaatiossa, jossa psykologinen turvallisuus on vahva, voidaan avoimemmin keskustella hankalista asioista, jolloin henkilöstön turvallisuuden tunne on mahdollista säilyttää parempana ja energia ohjautuu työn tekemiseen ei pelkoon tulevaisuudesta. (Rinne 2021, 102–103.)

Johtamisen näkökulmasta psykologinen turvallisuus on aina osa strategisia valintoja, joita yrityksen johto haluaa viedä eteenpäin. Ihmiskäsitys strategian pohjalla vaikuttaa vahvasti myös psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa ja sitä kautta yhtenä johdon intressinä. Johtajat ja esihenkilöt omalla toiminnallaan tukevat ja kannustavat arvostavan dialogin toteutumista, kannustavat avoi-

muuteen, tuovat esille myös oman haavoittuvuutensa sekä varaavat aikaa työntekijöiden todelliseen kuuntelemiseen. (Työterveyslaitos 2021.) Kun johtaja osoittaa omaa erehtyväisyyttään henkilöstölle vahvistaa hän psykologista turvallisuutta. Johtajalla ei ole tarvetta nostaa itseään toisten yläpuolelle olemalla aina oikeassa. Annetaan lupa olla väärässä ja erehtyä. (Rinne 2021, 224.) Organisaation johto ja esihenkilöt eivät halua aina kyllä vastauksia, sillä aina samaa mieltä oleva henkilöstö olisi este oppimiselle, kasvulle ja innovaatioille. Jokaisen organisaation jäsenen äänen kuuleminen ja arvostaminen on tärkeää psykologisen turvallisuuden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Uusi tiimin jäsen voi hetkellisesti horjuttaa psykologista turvallisuutta, mutta luottamuksellisuuteen ja osallisuuteen kannustava ympäristö luovat perustan psykologiselle turvallisuudelle. (Rosa 2021, 4–5.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta epävarmuustilanteissa ja kehittää toimintamalleja johtamiseen epävarmuustilanteissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksista johtamisesta epävarmuustilanteissa ja kehittää toimintamalleja epävarmuustilanteissa johtamisen tueksi.

Tutkimuksellisen kehittämisen tehtävinä ovat:

Mitä kokemuksia sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on epävarmuustilanteiden johtamisesta?

Mitä kehittämisideoita esihenkilöillä on epävarmuustilanteiden johtamiseen?

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Metodologia

Kehittämistoiminnan tavoitteena on muutoksen toteuttaminen. Sillä voidaan tavoitella parempaa tai tehokkaampaa tapaa toimia, kuin aikaisemmat toimintatavat ovat mahdollistaneet. Keskeinen kehittämisen elementti on tavoitteellisuus ja tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta. Kehittäminen voi olla koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin myös työntekijä voi päästä vaikuttamaan omaa työtä koskeviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsitteellä voidaan kuvata tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 21). Tutkimuksellisen kehittämisen vaiheita ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys ja kokeilu sekä arviointi. Alussa määritellään ongelma tai haasteet, joihin halutaan muutosta. (Kananen 2012, 53.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedontuotantoa ohjaavat jo tiedossa olevat työn käytännön haasteet. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23; Kananen 2012, 43–44). Tutkimuksemme tarkastelee ilmiötä ja etsii siihen kehittämisideoita sekä jo toimivia toimintatapoja. Tutkimuksessa mukaillaan syklistä mallia, jossa suunnittelu, haastattelu ja analysointi toistuvat. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.) Tässä opinnäytetyössä syklejä on kaksi (Kuvio 1).

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työn ratkaisuja peilaten valittuun ilmiöön. Ensin kerätään tietoa, jonka pohjalta lähdetään tekemään tutkimuksellista osuutta sekä toista vaihetta eli kehittämisvaihetta, jossa haetaan muutosta toimintaan tai vahvistetaan olemassa olevaa. Tämän jälkeen kerätään uudestaan tietoa pohjaten se jo kerättyyn ja analysoituun aineistoon sekä prosessiin peilaten. Tämä on kehittävän tutkimuksen etenemistapa. (Kananen 2012, 45.)



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämisprosessin etenemisen kuvaus.

Tämä opinnäytetyö tehtiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyössä lähdettiin ensimmäisellä fokusryhmähaastattelulla keräämään kokemustietoa epävarmuustilanteiden johtamisesta. Haastattelulla kerättiin kokemuksia, tietoa ja kehittämistarpeita sekä ideoita. Saadun aineiston analysoinnin jälkeen haastatteluryhmä kokoontui uudelleen arvioimaan uusia ideoita sekä ideoimaan lisää. Toinen tapaaminen toteutettiin ensimmäistä keskustelullisempana. Haastatteluun

osallistuvat pystyvät kertomaan, minkälaisia interventiota ensimmäisen kerran tapaaminen tuotti heidän tapaansa toimia tai käsitellä ilmiötä ajatuksen tasolla. Toisena tarkoituksena tapaamisella oli jatkaa ja jalostaa keskustelua saadun materiaalin pohjalta.

Hennink, Hutter ja Bailey (2011, 8) kuvaavat laadullisen tutkimuksen käsitteen kattavan laajan valikoiman tekniikoita ja filosofioita, joita ei ole helppoa määritellä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Sen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti. Siinä suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä, jolloin tutkittavien näkökulmat ja äänet pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160; Hennink, Hutter & Bailey 2011, 8–9.) Denny ja Weckesser (2018, 369.) toteavat artikkelissaan, että laadullinen tutkimus tarjoaa käsityksiä, oivalluksia ja ymmärrystä ihmisten kokemuksista. Donalek (2005, 124) kirjoittaa, että kaikissa laadullisissa tutkimuksissa tarkoitus on ymmärtää joitakin osia ihmisen kokemuksista. Sitä voidaan käyttää myös ymmärryksen lisäämiseen kehitystyön aiheesta. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Nämä kuvaukset sisältävät oletettavasti ihmiselle itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan saada tietoa, jonka perusteella on mahdollista tehdä tulkintoja, sillä ei siis pyritä löytämään totuutta asioista. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttävän on kysyttävä kysymys, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tutkimuksen tekijän on tärkeää täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitykset kertovat enemmänkin yhteisön perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella. Tutkimusongelmaa ja tavoitteita miettiessä onkin hyvä olla tietoinen noiden kahden asian välisistä eroista. (Vilkkä 2021, 118.) Tässä opinnäytetyössä saatujen kehittämisideoiden ja tiedon vieminen organisaatioihin ja haastateltujen esihenkilöiden työhön, jää heidän vastuulleen.

4.2 Ensimmäisen tutkimusvaiheen toteutus

4.2.1 Aineiston keruu

Kartoitimme omien kontaktien ja yhteyshenkilöiden kautta osallistujia ja lähetimme heille sähköpostitse kutsun etänä tapahtuvaan haastattelutapaamiseen. Kerroimme opinnäytetyön aiheesta, kehittämistyön tarkoituksesta ja ajankohdista. Tutkimusvaiheeseen osallistui neljä henkilöä. Osallistajat olivat sosiaali- ja terveystieteiden esihenkilöitä.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun käytetympiä metodeja. (Janghorban, Roudsari, & Taghipour 2014; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 9). Metodisena etuna haastattelussa on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Haastattelu tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020a, 106, 116). Haastattelu sopii joustavuutensa vuoksi moniin eri tutkimustarkoituksiin. Siinä ihmisellä on mahdollisuus tuoda vapaasti esille itseään koskevia asioita. Se tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja mahdollisuuden huomioida heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyviä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27, 34.) Haastattelijan rooliin ja tehtäviin perehtyminen vie aikaa ja sen tekemiseen tulee perehtyä huolella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–203; Hirsjärvi & Hurme 2010, 36). Kaikilla kokeneilla haastattelijoilla on kertomuksia pieleen menneistä haastatteluista. Huolellinen suunnittelu ja harjoittelu vähentää sitä riskiä. Haastattelun nauhoittaminen laadukkailla välineillä on suositeltavaa. Onnistuneeseen haastatteluun tarvitaan, että haastattelussa olijat kytkeytyvät syvällisemmällä tasolla vuorovaikutukseen. Haastattelun materiaali täytyy käyttää siihen tarkoitukseen mihin se oli tarkoitettukin, jotta muutkin ihmiset voisivat hyötyä siitä. (Donalek 2005, 124–125.) Etukäteen mietityt teemat ja niihin liittyvät kysymykset auttoivat haastattelun läpiviennessä niin, että keskustelu pysyi tutkimuskysymysten aihealueissa.

Valitsimme menetelmäksi tutkimukseemme fokusryhmähaastattelun. Fokusryhmähaastattelu on ryhmäkeskustelu, jota ylläpitää haastattelijan valittujen teemojen kautta. Aineistosta on mahdollista tulla laaja ja rikas sekä sen tarkoituksena on avata ryhmän jäsenten kokemuksia. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507, 1512; Salonen 2017, 58; Stevanovic & Weiste 2018, 131.) Fokusryhmähaastattelu on sopiva menetelmä, kun halutaan kerätä tietoa ilmiöstä ja erityisesti ihmisten kokemuksia suhteessa siihen. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507; Valtonen 2005, 226.) Fokusryhmähaastattelu on periaatteessa kollektiivisista keskustelua tai ryhmähaastattelua. Haastattelut voivat olla isompia tai pienempiä ja suoria tai epäsuoria. (Kamberelis & Dimitriadis 2011, 545.) Patton (1990, 335) ja Valtonen (2005, 223) kirjoittavat, että tyypillisesti haastattelussa on mukana kuudesta kahdeksaan henkilöä ja se kestää puolesta tunnista kahteen tuntiin. Työelämää tutkiessa ryhmähaastattelun käyttäminen on perusteltu menetelmä (Vilka 2021, 125).

Ryhmähaastattelussa on usein kyse haastattelijan ja ryhmänjäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, kun taas ryhmäkeskustelussa on tarkoitus luoda teemojen kautta keskustelua ryhmänjäsenten välille. Haastattelijan rooli on niissä erilainen. (Valtonen 2005, 223–224.) Ryhmähaastatte-

lussa saatu aineisto perustuu vahvasti vuorovaikutukseen ja sen onnistumiseen. Ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttaa sen koostaminen. Ryhmänjäseniä valitessa tulee pitää keskiössä ajatus siitä mihin tutkimuskysymyksiin vastauksia haetaan. Ryhmänjäsenillä on todennäköisesti jokin yhdistävä tekijä, jonka perusteella heidät on valittu haastatteluryhmään. (Valtonen 2005, 229–230.) Me käytämme fokusryhmähaastattelun nimeä, mutta viittaamme sillä myös ryhmäkeskusteluun. Ensimmäisessä haastatteluvaiheessa oli kyseessä haastattelu, kun taas toinen vaihe oli keskustelluisempi.

Haastattelijan tehtävänä on toimia moderaattorina. Hän antaa aiheita ja ohjaa keskustelua, vaikka ryhmä itsessään keskustelelee. Haastattelijan tehtävänä on myös tarkentaa ja esittää lisäkysymyksiä. Hänen tulee huolehtia keskustelun ohjaamisesta niin verbaalisesti kuin non-verbaalisestikin. Kuuntelijan rooli ja sen esille tuominen ovat tärkeitä vuorovaikutuksen keinoja ryhmähaastattelussa ja sen soljuvuudessa. Haastattelijan vastuulla on huolehtia kaikille osallistujille mahdollisuus puhua, muuten aineisto ei vastaa ryhmän ajatuksia. (Valtonen 2005, 234–236.)

Haastateltavat työskentelevät lastensuojelun, työterveyshuollon ja erikoisasirahanhoidon piirissä Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan alueella. Tapaamiset toteutettiin etäyhteydellä Teamsin välityksellä, jolloin haastattelut pystyttiin tallentamaan aineiston analyysia varten. Haastatteluissa käytiin läpi kokemuksia tutkimustarkoituksen mukaisesti. (Liite 3 Tutkimusvaiheen haastattelu.) Ryhmähaastattelu aloitettiin lyhyellä alkupuheenvuorolla, jossa haastattelijat toivottivat kaikki tervetulleeksi ja kertoivat lyhyesti opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Fokusryhmähaastattelun pituudeksi oli suunniteltu tunti, josta saatiin pidettyä hyvin kiinni. Haastateltaville korostettiin mahdollisuutta tuoda myös jälkikäteen kokemuksiaan tiedoksi, mutta kukaan haastateltavista ei enää jälkikäteen palannut aiheeseen.

Vastauksissa kysymyksiin tavoiteltiin avoimia mielipiteitä ja kokemuksia aihealueeseen liittyen. Siihen miten kysymykset laaditaan, miten kysymykset muotoillaan ja kuinka laadukas aineisto saadaan, vaikuttaa tutkimus – ja kehittämiskohde sekä siihen kokonaisuuteen kuuluvat ihmiset. (Vilka 2021, osa 2.) Kysymykset tämän opinnäytetyön ryhmähaastatteluun muotoiltiin vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Lisäksi pyrittiin huomioimaan kysymysten asetelua niin, että se mahdollisti osallistujille kokemusten esille tuomisen. Keskustelu eteni sujuvasti ja saadut vastaukset olivat kattavia. Haastattelussa voidaan joustavasti säädellä aiheiden järjestystä tilanteen ja haastateltavien sallimalla tavalla. Haastattelussa voidaan saada myös kuvaavia esimerkkejä, jotka jättävät tulkinnan mahdollisuuksia. Haastattelun etuina voidaan pitää muun muassa sitä, että haastattelija pystyy

näkemään vastaajan ja tulkitsemaan hänen eleitään ja ilmeitään ja, että vastauksille voidaan pyytää perusteluja ja lisäkysymyksiä on helppo esittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–203; Hirsjärvi & Hurme 2010, 36; Eskola & Suoranta 1998, 86). Kaikki haastateltavat pitivät kameran avoimena haastattelun ajan, jolloin myös eleitä ja ilmeitä oli helppo tarkkailla. Haastattelijat olivat sopineet keskinäisistä rooleistaan haastattelujen aikana, toisella oli haastattelijan rooli ja toinen kiinnitti huomiota non-verbaaliseen viestintään sekä lisäkysymyksiin.

4.2.2 Aineiston analyysi

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Siinä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 121, 127.) Aineiston analysointia tehdään monesti koko tutkimusprosessin ajan, koska laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa. (Puusa 2020b, 146.) Analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavana olevasta asiasta. Sillä pyritään tiivistämään aineisto niin ettei kuitenkaan mitään oleellista informaatiota jää pois ja pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 143.) Aineiston analyysiä voi olla aineiston järjestely, käsittely, muokkaaminen ja tiivistäminen. Aineistoa voidaan muokata muun muassa litteroinnilla, koodauksella, luokittelulla ja teemoittelulla. (Kananen 2014b, 105.) Analyysivaihe antaa tutkijalle selvyyden siihen, että minkälaisia vastauksia hän saa tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216). Teoriaa ja johtopäätöksiä on hyvä verrata koko ajan alkuperäisaineistoon, kun muodostetaan uutta teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Analyysivaihe kannattaa aloittaa heti aineiston keräämisen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2007, 219).

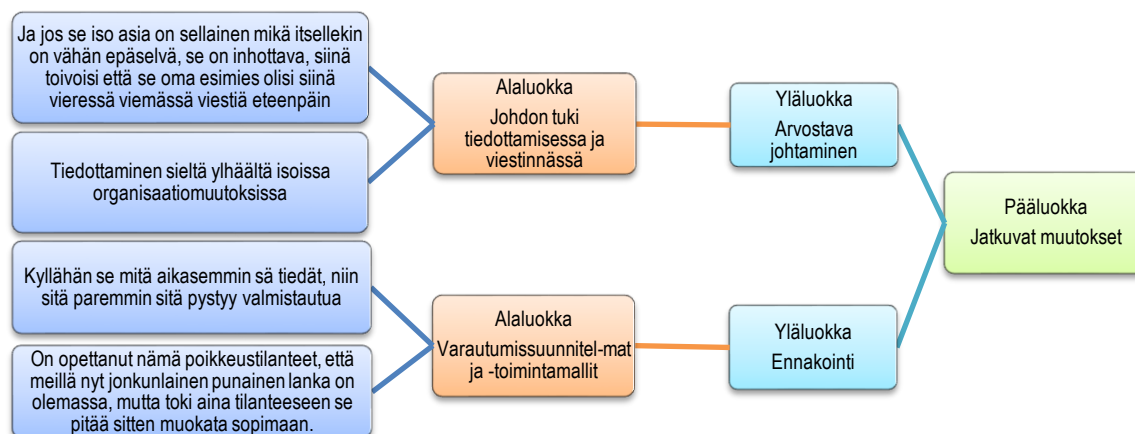
Opinnäytetyössämme keräsimme aineistoa fokusryhmähaastattelulla. Suoritimme haastattelun kaksiosaisesti samalle ryhmälle, joiden jälkeen analysoimme niistä saadun aineiston. Opinnäytetyössämme aineiston analysointia tehtiin kahdessa vaiheessa. Tutkimusvaiheen aineiston sisällönanalyysi aloitettiin seuraavana päivänä haastatteluiden jälkeen.

Tutkimusprosessin aikana kerätyt erilaiset aineistot kuten haastattelut tai kenttämuistiinpanot muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Tämä helpottaa aineiston ymmärtämistä ja kun se on tehty,

aineistosta pyritään löytämään selitys tarkasteltavalle ilmiölle. Litterointi on hidas työvaihe, joten tutkija joutuu valitsemaan mitkä asiat haastattelusta litteroidaan. Litteroinnin tarkimmalla tasolla otetaan huomioon haastateltavien puheen lisäksi heidän eleensä ja äänenpainot taukoineen. Niiden merkitsemiseen voidaan käyttää erikoismerkkejä. Suppeammalla tasolla huomioidaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa. Lopullisessa raportissa voidaan käyttää haastateltavien sanatarkkoja kuvauksia sitaatteina. (Kananen 2014b, 104–106.)

Me litteroimme haastattelut sanatarkasti. Litterointivaihetta helpotti se, että olimme molemmat mukana haastattelutilanteessa ja haastattelutilanne nauhoitettiin. Teams-sovelluksen transkriptio-ominaisuuden ansiosta sanasta-sanaan litterointivaihe helpottui ja riitti, että kopioimme tekstit Word-tiedostoon ja kävimme sanelut läpi. Tämä tehtiin pian haastattelutilanteen jälkeen, jolloin haastattelu oli vielä hyvin muistissa.

Litteroinnin jälkeen teimme aineiston pohjalta luokittelun. Luokittelussa alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokittelun avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle. Näin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden ja aineistoa saadaan tiivistettyä. Kaikki samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, jotka sitten muodostavat alaluokat. Alaluokat nimitetään käsitteellä, joka kuvaa luokkaa parhaiten. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia, joista taas muodostetaan pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistoista nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. (Kananen 2014a, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Kävimme alkuperäisilmaukset tarkasti läpi purkaen ne Excel taulukkoon ja sen jälkeen muokkasimme ne pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen purimme ne alaluokiksi Google Jamboard alustalle. Alaluokat järjestelimme niin, että samaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin yläluokkien alle. Sen jälkeen muodostimme pääluokat. (Kuva 1.) Tämän jälkeen kirjoitettiin tutkimusvaiheen tulokset. (Liite 1. Esimerkki aineiston analyysistä ja luokittelusta.) Luokittelun jälkeen tutkija alkaa etsimään selityksen tutkimuksen osille. Tutkimuskysymyksistä riippuu se, mitä aineistosta etsitään. Tarkastelussa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, joiden perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.)



KUVA 1. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Tulkinnassa tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksensä. Tulkinnassa tuodaan esille aineiston analyysissä esiin nousseet merkitykset ja niiden selitykset ja pohdinnat. Tuloksista luodaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastauksen asetettuihin tutkimusongelmiin. Laadittuihin synteeseihin perustuvat tutkimuksen johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2007, 224–225.)

4.3 Tutkimuksen toisen vaiheen toteutus

Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein toisiinsa, ja tutkimuksellisuus korostuu myös kehittämistyössä. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2018, 17, 20.) Kehittämistoiminta on aktiivista dialogiin osallistumista, jossa kaikilla on mahdollisuus tarkastella toiminnan kehittämistarpeita (Toikko & Rantanen 2019, 89). Tässä opinnäytetyössä ensimmäiseen haastatteluun osallistuneet kokoontuivat uudestaan fokusryhmäkeskusteluun, jonka tematiikka oli noussut aiemmasta fokusryhmähaastattelusta. Tutkimusvaiheessa haluttiin tarjota osallistuneille mahdollisuus hyödyntää toinen toistensa kokemustietoa ja mahdollisuus ottaa ryhmäkeskustelusta itselleen tärkeitä työkaluja ja kehittämissuuntia. Tutkimuksen toista eli kehittämisvaihetta ennakoiden lähetimme ryhmäkeskustelun jäsenille sähköpostilla tiedoksi mitä aiheita käsittelemme toisessa vaiheessa. Tällä haluttiin antaa osallistujille mahdollisuus pohtia jo ennakoon aihealueita. Ryhmäkeskustelu kesti tunnin ja aika oli osallistujilla ennakoon tiedossa. Keskustelu eteni fasilitaattorien ohjaamana ennakoon annettujen aiheiden ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Käytössä oli perinteisiä haastattelukysymyksiä sekä ihmekysymyksiä. Osallistuminen voidaan nähdä erilaisten mahdollisuuksien ja tilaisuuksien käyttämisenä, kun taas osallistaminen on niiden tarjoamista. Dialogisessa dialogissa on

tarkoitus saavuttaa tila, jossa tavoitellaan muilta oppimista. Se on avointa vuorovaikutusta, jossa keskustelun osallistajat ovat kiinnostuneita, siitä mitä toisilla on annettavaa. (Toikko & Rantanen 2019, 92–93.) Kehittämistyössä uusi tieto syntyy suurimmaksi osaksi siinä ympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Tulosten jakaminen on keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2018, 22, 25; Salonen ym. 2017, 34–35.) Kehittämävaiheen ryhmäkeskustelumme lähtökohdaksi oli ryhmänjäsenten yhteinen halu oppia muilta sekä jakaa omia kokemuksiaan toisten työn kehittämiseksi.

Tutkimuksen toisen vaiheen aihealueet nousivat ensimmäisen tutkimusvaiheen aineistosta ja ne olivat ajankäytön haasteet ja kiire, turhan työn tekeminen, yhteisten linjausten puuttuminen, tiedonkulku ja viestintä, tunteet ja erilaiset tavat reagoida epävarmuuteen työssä, jatkuvat muutokset, henkilöstöresurssit, arvostusriidat johtamisessa, tuen puute työssä sekä taloudelliset resurssit. Näitä aiheita lähestyttiin kysymyksillä, miten asiaa voisi kehittää organisaation eritasoilla, miten johto voisi toimia asian edistämiseksi sekä tarkentavilla kysymyksillä.

Ryhmäkeskustelu tallennettiin äänenä sekä transkriptiona, jonka jälkeen se kuunneltiin ja täydennettiin sekä korjattiin transkriptiota. Tämän jälkeen kehittämisideoita ja hyviä toimintamalleja lähdettiin luokittelemaan samalla tavalla kuin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa saatua aineistoa. (Kuva 1.) Tarkoituksena oli luoda myös visuaalinen kuva tutkijoille, jonka kautta voidaan hahmottaa paremmin mitä organisaatioissa tulisi kehittää, jotta epävarmuustilanteiden johtaminen olisi sujuvampaa. Tämän pohjalta kirjoitettiin kehittämävaiheen tulokset.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa käydään läpi tutkimuksellisen fokusryhmähaastattelun ja kehittämisvaiheen fokusryhmäkeskustelun tuloksia. Osittain jo ensimmäisessä haastattelussa saatiin kehittämisvaiheeseen liittyviä ajatuksia, jotka on yhdistetty kehittämisvaiheen aineistoon. Aineiston käsittelyssä on useampia reflektiovaiheita, joissa kokemustietoa käsiteltiin. Tietoisesti raportissa ei ole eritelty haastateltavien kommentteja merkinnöin, vaan kaikki ovat samanarvoisia. Tuloksissa on pyritty tuomaan vahvasti esille osallistuneiden kokemuksia suorien lainausten kautta.

5.1 Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulokset

5.1.1 Epävarmuus ilmiönä työelämässä

Hoitotyön esihenkilöt kokivat stressiä, johon suurina tekijöinä ovat muun muassa työmäärä ja hankaluudet ajankäytön hallinnassa. Työssä koettiin paljon keskeytyksiä ja odotuksia, joita tuli useasta suunnasta ja joihin ei pystytty täysin vastaamaan. Jatkuvat resurssien rajoitukset haastoivat esihenkilöitä useasti. Esihenkilönä toimiminen koettiin usein johdon ja työntekijöiden välissä olemisena ja, että heillä on vastuuta, mutta ei valtaa. Puutteet tiedonsaannissa aiheuttivat turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta. Häggman-Laitilan (2013, 308) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että osastonhoitajille kuormitusta työssä aiheuttavia asioita ovat muun muassa kiire, yksinäisyys, puutteellinen työnhallinta, henkilöstön jaksamisongelmat ja henkilökunnan ja työn todellisuuden ristiriidat. Jatkuva osaajapula ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen aiheuttivat stressiä. (Jäppinen, Roos, Slater & Suominen 2019, 4). Olisi tärkeätä, että esihenkilön rooli vastuineen ja valtuuksineen olisi riittävän selkeä sekä hänelle itselleen – että johdettaville. (Järvinen 2017, 67).

Epävarmuus koettiin haastattelussa erittäin laajana käsitteenä. Epävarmuus voi liittyä muun muassa omaan työhön, työpaikkaan, toimintamalleihin, ulkopuolisiin tekijöihin, asiakkaisiin, potilaisiin tai sidosryhmiin. Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa, esihenkilöt joutuivat tekemään päätöksiä nopealla aikataululla ilman riittävää selvitystyötä, joka lisäsi epävarmuuden tunteita omasta työstä, siinä selviämässä ja sen laadussa. Haastattelussa nousi useampaan kertaan esille selkeiden rajojen ja yhteisten linjausten puute johdon tasolta. Tämä aiheutti sitä, ettei työssä osattu

ohjautua tehokkaasti, jolloin niin sanottua hukkatyötä syntyi paljon. Haastateltavat nostivat esille myös tiedottamisen ongelmat ja henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet.

”Niin ja siinä tulee paljon semmoista hukkaakin sitten kun ei osaa ohjautua oikein tekemään niitä töitä, niin sitten tekee paljon turhaa ja siihen menee ylimääräistä aikaa”

”Meillä on niin hirveästi tullut kaikkia uusia juttuja, että niistä ei niinku tiedä edes esihenkilötkään. Ja sitten kun työntekijät kuulee jostakin jonkun pikkuisen pätkän ja tulee kysymään, kun et osaa itekään niihin vastata. Ja voi olla pahimmillaan, että et ole itse edes kuullut, semmoisesta niin se on tosi inhottavaa tällä hetkellä.”

”Monesti ollut, että nyt heti pitää tähän keksiä joku ratkaisu, niin silloin yleensä mennään vähän väärässä järjestyksessä ja sitten otetaan takapakkia ja paikotaan niitä huonoja ratkaisuja mitä tehtiin. Että meille asetetaan aika tiukat raamit monesti näissä aikatauluissa sitten”

Haastattelussa käsiteltiin myös oman organisaation ulkopuolelta tulevia epävarmuustekijöitä ja niiden vaikutusta omaan työhön. Yksityiseltä palveluntuottajilla ongelmiksi nousivat muun muassa tarpeen ja kysynnän kohtaaminen ja uuteen hyvinvointialueeseen liittyvät epävarmuustekijät, kuten tietämättömyys toimintatavoista. Sosiaalipalveluissa asiakassuhteiden pituutta oli vaikea arvioida ja hyvinvointialue muutosten vuoksi palvelunostajataholla ei ollut selkeää tietoa siitä, kuinka pitkäksi aikaa hän voi palvelun asiakkaalle myöntää. Epävarmuus on läsnä niin työntekijän työssä kuin asiakkaan arjessa.

”Kyllähän se yksityisellä puolella ainakin näkyy se semmoinen yleinen että, kohtaako tarve ja kysyntä ja kuinka paljon on töitä. Että niinku semmoinen tavallaan ulkoa puoleltakin tuleva epävarmuus sitten aiheuttaa sinne työntekijöille sitä epävarmuutta ”

”Me sanotaan, että meillä ei ole paikkoja, ja sitten yhtäkkiä meillä saattaakin olla sitten kaikki paikat vappaana, mutta ei ole kukaan tulossa, koska on kieltäydytty kaikista asiakkaista aikaisemmin. Ja sehän luo sitten epävarmuutta että tuleeko asiakkaita oikea aikaan. Se semmoista niinku, epävarmuutta on koko ajan ilmassa”

5.1.2 Epävarmuus esihenkilön tunnetiloina

Epävarmuus aiheutti monenlaisia tunteita, muun muassa turhautuneisuutta ja yksinäisyyttä. Turhautuneisuutta syntyi esimerkiksi, jos päivän aikana ei ollut selkeitä tehtäviä ja päivä on kulunut organisoimattoman työn tekemiseen. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan ihmiset käsittelevät epävarmuuden tunteita eri tavoilla. Toisten reaktiot ovat spontaanimpia kuin toisten. Esihenkilön täytyy kyetä ottamaan vastaan ja käsittelemään erilaisia reaktioita, sillä ne voivat vaikuttaa koko

työyhteisöön. Esihenkilön tulee myös osata sopeuttaa omaa toimintaansa aina kyseisen työntekijän tarpeet, reagoititapa ja yksilölliset ominaisuudet huomioiden. Esihenkilön yksin olemisen tunne lisäsi epävarmuuden tunteita. Jos esihenkilö ei päässyt purkamaan päivän aikana tapahtuneita asioita kollegalle, jäivät ne helposti käsittelemättä.

”Aiheuttaa semmoista turhautuneisuutta, just silleen että jos ei ole niitä selkeitä tehtäviä niin sitten siinä menee aikaa tosiaankin niinku moneen muuhun ihan turhaan. Ja siinä tulee sitten semmoinen, turhautuneisuus”

”Toiset käsittelee sitä epävarmuutta paljon paremmin kuin toiset ja toiset taas reagoi siihen epävarmuuteen sitten aika spontaanilla reaktioillakin ja saattaa heijastua sitten koko työyhteisöön”

”Esihenkilöinäkin on hyvin erilaisia ihmisiä. Osa tarvitsee enemmän aikaa ja osa sitten pohtii vähän nopeemmasti niitä juttuja”

Haastateltavat kokivat, että työasioiden jättäminen työpaikalle oli joskus hyvin haastavaa. Varsinkin jos ei ollut päivän aikana tilaisuutta keskustella esimerkiksi kollegoiden kanssa, jäivät asiat helposti mieleen pyörimään.

”Esihenkilö on sillä lailla työssään aika yksin, että jotenkin joskus koko päivä menee itseksensä ja sitten se ne jää vellomaan mieleen ne asiat”

”Ihan tehdä tietoisesti töitä, että ei ajattele töitä, pitää aivan niinku katkaista se. Jos on vaikka ollut semmoinen päivä, että et ole kollegoita tavannut ollenkaan, että olisi päässyt purkamaan työpäivän aikana niitä asioita, jotka itseä jää vaivaamaan ja mietityttämään niin se on varmasti kanssa yksi syy miksi ne seuraa kotiin”

Riippumatta siitä minkälaisessa organisaatiossa esihenkilö työskentelee, on hän hyvin usein yksin (Rehn 2018, 157). Työn keskeisimpiä voimavaroja voi olla omalta esihenkilöltä tai kollegoilta saatu tuki, ohjaus ja palaute. Kun on kokemus, että ei jää hätätilanteessa yksin ja, että voi tarvittaessa laajemmin peilata työtään ja sen kuulumisia kollegoiden kanssa, lisää se hyvinvointia työssä. (Hakanen 2011, 57.) Esihenkilön täytyisi muistaa huolehtia itsestään. Se ei ole itsekkyyttä, vaan vastuullisuutta itseään ja tiimiä sekä johtoa kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 37). Esihenkilön tulisi saavuttaa tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. On tärkeätä saada ajatukset irti työasioista ja työpaikan haasteista tai ongelmista. Rentoutuminen vaatii harjoittelua ja sitä tukevia harrastuksia. Mitä enemmän vapaa-aika poikkeaa työstä, sen parempi. (Pentikäinen 2009, 21.)

5.1.3 Epävarmuus osana johtajan työnkuva

Haastattelussa ilmeni, että organisaatiossa isojen muutoksien tai isojen epävarmuustekijöiden aikana yhteistyössä on ilmennyt erilaisia haasteita. Niissä tilanteissa on helposti unohdettu, että kollegoilta voi ja kannattaa pyytää apua ja tukea. Myös jatkuva hoitohenkilökunnan puute lisäsi epävarmuutta esihenkilön työhön.

”Meillä on monta osastonhoitajaa niin sitten kun tulee semmoinen yhteinen epävarmuus on se mikä tahansa korona tai lakko, niin välillä huomasi sen, että kun kaikki oli epävarmoja niin loppui semmoinen yhteistyö, jokainen yritti vaan selviytyä siellä omassa yksikössään. Unohdettiin että siinä on kaveri tukena. Ei hoksata kysyä, että hei tarvitteko apua tai että me tarvitaan nyt apua”

”Ja sitten niinku että ei jaeta sitä tietoa sitten eteenpäin vaan että kun mä tiedän tämän niin musta tuntuu että mulla on niinku nyt kaikki langat käsissä ja muut selvitköt sitten miten haluaa, että välistä tuntuu että se on vähäsen tuommoista.”

”Joo mä luulen että se on just sitä, että kun se väki on niin vähissä, että yritetään vaan niinku selviytyä aina päivästä toiseen niin se sitten niinku haastaa”.

Tutkimuksissa on todettu, että yhteisöllisyyden tunne syntyy, kun työyhteisön jäsenillä on kokemus, että he ovat tärkeitä toisilleen ja ryhmälle. Yhteisöllisyyden tunteen muodostaa muun muassa kuuluminen ryhmään, vaikuttamisen mahdollisuus, tarpeiden täytyminen ja jaettu tunteellinen yhteys. Yhteisöllisyyden tunne on todettu linkittyvän parempaan sitoutumiseen. Työhön sitoutumisen on todettu lisäävän muun muassa hoitoalan johtajissa sitoutumista organisaatioon. (Lampinen, Viitanen, & Konu 2015, 229.) Esihenkilöt kokevat, että yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäviä tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus, toimiva keskustelukulttuuri, tuki ja kannustus, yhteinen arvopohja, yhteinen näkemys työstä ja sen tavoitteista sekä johtamisen rakenteet. (Lampinen, Konu, Kettunen, & Suutala 2018, 472.) Muutostilanteissa esihenkilökollegat ja heiltä saatu vertaistuki olivat tärkeitä. (Pirinen 2014, 34). Muutos edellyttää niin organisaatiolta, kuin sen jäseniltä uuden oppimista sekä kyvykkyyttä luopua vanhoista asenteista ja toimintatavoista (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 154–155).

Yhteenkuuluvuutta ehkäiseviä asioita ovat muun muassa yhteisen ajan puute, rakenteelliset ratkaisut organisaatiossa sekä johtamiseen liittyvät ongelmat. Organisaation rakenteen osalta esimerkiksi jatkuvat organisaatiomuutokset ja muutokset esihenkilötyössä heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös yksin johtamisen tunteet ja vertaistuen puuttuminen haastavissa tilanteissa hei-

kentävät sitä. Johtamiseen liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi tiedonkulun haasteet, jolloin tieto kulkee hitaasti, sitä pantataan ja jaetaan epätasa-arvoisesti. (Lampinen, Konu, Kettunen, & Suutala 2018, 474–476.)

Suomessa on julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa krooninen hoitajapula. Sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmat ovat yleisimpiä, kuin koskaan aiemmin. On arvioitu, että seuraavan 15-vuoden aikana alalle tarvitaan noin 200 000 uutta työntekijää. (Tevameri, 2021 49.) Perusterveydenhuollossa esihenkilöt joutuvat arvioimaan työssään resurssien riittävyyttä ja kamppailemaan rajallisten ja jopa puutteellisten henkilöresurssien kanssa. (Hietapakka ym. 2013, 237).

5.1.4 Johtajan toimintatavat epävarmuuden lisääjinä

Johtajien toiminta suhteessa esihenkilöihin ja organisaatioon näyttäytyi aineistomme perusteella epävarmuuden lisääjänä haastatteluaineiston perusteella useilla johtamisen osa-alueilla. Niistä korostuivat henkilöstöjohtaminen ja yleiset johtamisen taidot, kuten kokonaisuuksien hallinta, strateginen ajattelu tai päätöksentekokyky. Ristiriidat omien arvojen ja johtamisperiaatteiden kanssa suhteessa johdon vaatimuksiin herättivät monesti haastateltavissa epävarmuutta ja ahdistusta.

Epävarmuustilanteissa esihenkilöt halusivat olla enemmän työntekijöiden tukena ja mahdollistaa enemmän heidän toiveitaan. Tähän ei kuitenkaan ollut aina mahdollisuutta esimerkiksi rajallisten resurssien vuoksi. Rajalliset resurssit koettiin hankala myös tavoitteiden saavuttamisen ja laadun takaamiseksi tarvittavien koulutuksien järjestämisen kautta.

”Haluaisi tehdä paremmin ja eri lailla, mutta kun ei anneta siihen sitten mahdollisuutta. Mitä tuloita tulee, niin joskus on vähän ristiriidassa omien johtamisperiaatteiden kanssa”

”Se työn semmoinen tiivistäminen, että pitäisi olla mahdollisimman tehokasta ja kun ajattelee että välillä tulee vähän sellainen, että pitää pikkaisen puskea vaikka toisella ehkä ei sitten olisi niitä voimavaroja.

” Että te kuulette jostakin asiasta joka vaikuttaa sinne hoitohenkilökuntaan. Ja sitten teille sanotaan, että vielä ei saa sanoa mitään ja sieltä toiset jo kentältä aistii että nyt jotakin on tulossa ja sun pitää vaan olla että ei ole mitään. Se on sieltä ylhäältä vähän väärää johtamista kyllä.”

”Strategiassakin, että jos sinne määritellään vaikka joku kouluttautuminen niin se pitäisi miettiä jo siellä tasolla, että no miten se toteutuu. Eikä heitetä sitä sinne lähiesihenkilölle, että tässä nyt pitäisi kouluttautua ja sulla on tuossa kymppi rahaa että koitapa järjestää koulutukset isoille henkilökunnalle”

Joskus esihenkilöt voivat joutua viemään ylemmällä tasolla organisaatiossa tehtyjä päätöksiä eteenpäin työyhteisössä, joita ei itse ole olleet suunnittelemassa ja tekemässä. Jos päätökset ovat vastakkaisia, kuin miten esihenkilö haluaisi tehdä, syntyy arvorigiiri. (Pirinen 2014, 152.) Nämä arvorigiirit nousivat esille meidänkin haastatteluaineistostamme. Muutokset ja uudistukset voivat joskus olla sellaisia, joista työyhteisö ja esihenkilö ei välttämättä pidä, jolloin esihenkilö voi tuntea rigiiritaisuutta. Esihenkilölle voi olla vaikeata yhdistää kaksi toisiinsa rigiiritaista tehtävää, miten pystyvä olemaan yhtä aikaa työntekijä ja esihenkilö? (Järvinen 2017, 66–67.) Muutokset sosiaali- ja terveysalan toimintakentällä edellyttävät, että toimintaa tarkastellaan vahvemmin palvelujen käyttäjien näkökulmasta. Tämä mahdollistaa arvopohjan tarkastelun uudella tapaa ja avaa yhteiskehittämisen mahdollisuuksia yli toimialasektoreiden. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 155.) Sosiaalialalla arvorigiiritä voi syntyä muun muassa silloin, kun asiakkaan etu ei toteudu taloudellisista tai organisaation toimintatavoista johtuen (Laulainen & Sinkkonen 2010, 229).

Haastateltavat kokivat, että he saivat omilta esihenkilöiltään liian vähän palautetta tekemästään työstä. Kannustavan ja rakentavan palautteen antamisella olisi mahdollista tukea esihenkilön hyvinvointia epävarmuustilanteessa. Saadessaan palautetta johdolta, se oli usein negatiivissävyyteistä tai sitä ei osattu antaa rakentavasti. Useimmiten palaute onnistumisista ja positiivisista asioista jäi vähemmälle. He kokivat myös, että he eivät saaneet tarpeeksi positiivista palautetta ja ansaitsemaansa arvostusta johdolta muutostilanteiden läpiviemisestä henkilökunnalle.

”No joskus tuntuu kun on mennyt huonosti vaikkei se kosketa yksittäistä henkilöä niin sieltä jotenkin se syyllinen aina etsitään että joku ei onnistunutkaan tässä.”

”Ja sitten että kun onnistutaan niin otetaan kaikki kunnia itse eikä muisteta että ketkä sen on niinku jyrännyt sinne kentälle ja toteuttanut sen muutoksen tai epävarmuuden korjannut sieltä”

”Silloin kun menee niinku hyvin niin ei kuulukaan niin paljon, mutta sitten jos on jotakin menee huonosti niin sitten kuuluu paljon helpommin ja paljon äänekkäämmin ja paljon selkeämmin. Siihenkin olisi kiva, että olisi enemmän tasapainoa niinku molemmille.”

Palautteen antaminen ei maksa mitään, mutta sillä olisi iso merkitys motivaatiolle. Vuorovaikutus ja viestintä liittyvät läheisesti palautteen antamiseen. Organisaatioon sitoutumista lisää avoin viestintä, joka taas vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen. (Kauhanen 2018, 48.) Vuorovaikutus on johtajan keino jäsentää toimintaympäristön muutoksia eri näkökulmista sekä

keino rakentaa yhteistä näkemystä tulevaisuudesta, ratkaisuvaihtoehdoista ja tavoitteista (Paananen & Kork 2023, 226.) Pirneksen (2003, 152) mukaan tärkeänä asiana johtajana ja esihenkilönä kehittymiselle on palautteen saaminen ja sitä kautta itsetuntemuksen kasvaminen.

5.1.5 Johtajan ominaisuudet, jotka tukevat epävarmoissa tilanteissa

Haastateltavat toivoivat, että työyhteisöissä käytäisiin enemmän avointa ja rehellistä vuoropuhelua myös ylemmän tahon kanssa. Olisi tärkeätä, että työssä olisi inhimillinen ja rauhallinen työote ja ymmärrettäisiin, että ihmiset ja heidän tapansa reagoida asioihin ovat erilaisia.

”No semmoista rauhallisuutta ja että se ylempikin esihenkilö ottaisi asioista selvää.”

”Jos on vaan mahdollista niin edes pikkuisen ottaa pohjaa siihen ennen kuin tuo sitten meille lähiesihenkilölle sitä tietoa.”

”Ja ehkä, että hekin ottaisivat niinku erilaisina ihmisinä meidät jotka myöskin reagoi eri tavalla asioihin ja ollaan eri temperamenteilla varustettuja ja kaikin tavoin erilaisia ihmisiä, että ei vaan pelkästään niinku semmoista tulosta, olisi semmoista inhimillisyyttä siinä ja kannustavaa otetta myöskin”

Positiivinen palaute ja avoin vuoropuhelu sekä ylemmältä johdolta – että henkilöstön taholta tukee keskijohdon kykyä tehdä päätöksiä. (Hiekkataipale 2018, 291). Esihenkilö tarvitsee oman esihenkilönsä tukea. Myös esihenkilö tarvitsee kiinnostunutta läsnäoloa, kuulluksi tulemistä, konkreettista apua ja tukea, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. (Tammi 2018, 12.) Manka (2015) kirjoittaa teoksessaan hyvästä ja toimivasta johtajuudesta. Vastuullinen johtaja on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Hän huolehtii työntekijöidensä jaksamisesta ja on läsnä. Hyvä johtaja tukee työntekijöiden työn tekemistä, tuntien työn arjen ja käytännöt. Hyvä johtaminen on avointa vuorovaikutusta, joka sisältää yhteiset keskustelut, kuuntelemisen ja tiedottamisen työyhteisöä koskevista asioista. Hyvä johtaja myös innostaa ja kannustaa työntekijöitä, antaa palautetta ja vastuuta. (Manka 2015.)

Haastattelussa tuli ilmi, että esihenkilöt toivoisivat enemmän suoraa palautetta omasta työstään. Tämä toisi heille varmuutta omaan työhön ja tunteen, että hän suoriutuu työstään toivotulla tavalla.

”Itse ainakin haluaisi sitten toisaalta palautetta ja semmoista rehellisyyttä kuitenkin sieltä esihenkilöltä siitä omasta toiminnastakin, että se on mun mielestä sellainen mitä voitaisiin vielä enemmän nostaa esille. Käytäs rehellisesti ja semmoista avointa keskustelua”

”Joskus on kokenut semmoistakin johdon taholta että on hyvin hiljaista tosi pitkään niin vähän tulee semmoinen epävarma olo että miten mä niinku tätä työtäni tee. Että kyllä sitä palautetta kaipaa”

Suomalaisten työyhteisöjen perusheikkous on palautteen puuttuminen. Moni ihminen kaipaa tietoa siitä, miten on onnistunut työssään. (Pentikäinen 2009, 141.) Avoin vuorovaikutus, joka sisältää kuuntelemisen, antaa työntekijöille tunteen, että he ovat todella osa organisaatiota. Työntekijöiden tuntiessa, että heitä kuullaan, lisäään sillä tavoin heidän omantunnonarvoansa ja sitoutumista organisaatioon. Myös palautteen antaminen on sitoutumista lisäävä tekijä. (Flynn, Valikoski & Grau 2008, 146; Van Vuuren, De Jong & Seydel 2006, 124). Johtajien tehtäviin kuuluu luoda työympäristö, jossa arvostetaan kuuntelemista ja palautteen antoa. (Flynn, Valikoski & Grau 2008, 146). Esihenkilöiden positiiviset kuuntelemisen taidot ja asenteet vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työoloihin ja heidän stressinsietokykyynsä. (Mineyama, Tsutsumi, Takao, Nishiuchi & Kawakami 2007, 82).

Haastateltavat toivoivat, että ylempi johto tietäisi paremmin mitä yksiköissä tehtävä konkreettinen työ on. Tämä edellyttäisi, että johto kuuntelisi henkilökuntaa sekä tutustuisi yksiköiden työhön. Haastateltavien kokemuksen mukaan parempi vuorovaikutus ylemmän johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vähentäisi epävarmuuden tunteita työssä.

”Ja sinne lukujen taakse on hyvä nähdä, että ymmärtää ja kysyy mitä ne siellä lukujen takana, että ei pelkästään mennä niitten varassa sitten eteenpäin vaan näkee sen ja ymmärtää mitä sieltä kentältä tuodaan sitä viestiä. Että sitten kuullaan se meidän viesti sieltä kentältä”

”Niin ehkä se, että se johtoporras tietäisi ihan oikeasti mitä se suorittava porras siellä tekee. Eikä vaan että jos he ovat itse joskus olleet siellä, eivätkä sen jälkeen ole käynyt”

”Ja yksiköt on erilaisia, että ei voi niinku yhtä ja samaa ohjetta ei välttämättä voi ihan suoraan toteuttaa kaikissa yksiköissä, että sekin olisi hyvä ottaa huomioon. Just tuo tuntemus sieltä kentältä on kauhean tärkeä.”

5.1.6 Epävarmuus mahdollistajana muutokselle

Haastateltavat kokivat, että epävarmuus ei ole aina negatiivista. Varsinkin muutostilanteissa, joissa annettiin aikaa muutoksen toteuttamiselle, epävarmuus voi olla hyväksi ja opettava asia. Epävarmuus saattoi myös auttaa vanhojen, huonojen toimintamallien kehittämisessä. Se asettaa organisaatiot sekä yksilöt tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen kehittämistä paremmin palvelevaksi.

”Jos on aikaa pohtia sitä tilannetta, niin se saattaa olla rikaskin kokemus”

”Joo ehdottomasti muutosmahdollisuus se epävarmuus on. Se ei aina niinku vaan negatiivisessa mielessä”

” Jos on ollut joku huono toimintamalli, niin sehän kyllä niinku mahdollistaa sen uudestaan avaamisen ja niinku miettimisen ”

Epävarmuus voidaan mieltää jopa luovan ja autonomisen elämän edellytykseksi. (Åkerblad, 2013, 188). Kun epävarmuuden tunnistaa, elämän kunnioittaminen kasvaa. Epävarmuus auttaa pitämään ihmisen herkkänä, nöyränä ja varovaisena. (Venkula, 2011, 13.) Kun asioita suunnitellaan ja valmistellaan ennakkoon, syntyy tunne, että muutos on hallinnassa. Kun asioita muutetaan nopealla sykillä, esihenkilön yli kävellään johtoportaan puolelta tai heille viestitään asioita hyvin myöhään, vaikuttaa se kaikilla johtamisen tasoilla ja kaikkien esihenkilöiden työhön. (Pirinen, 2014, 105.)

5.2 Tutkimuksen toisen vaiheen tulokset

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käsitelimme ensimmäisessä ryhmähaastattelussa esiin nousseita asioita, ja tarkoituksena oli löytää niihin parempia toimintamalleja, joita haastatteluryhmän jäsenet voivat kokeilla omassa työssään epävarmuustilanteiden johtamisen tukena. Tämäkin tieto tuotettiin kokemusten pohjalta. Kehittämistä voidaan toteuttaa myös kokeilemisen kautta ja silloin kokemustieto on merkittävä tapa kerätä tietoa, vaikka se ei ole mitattua (Toikko & Rantanen 2009, 101).

Aineistossamme nousi esille epävarmuuden hallintaan liittyen ajankäyttöön haasteet ja kiire työssä. Esihenkilöt kokivat itsensä johtamisen ja oman työn organisoinnin tärkeinä keinoina. Työtehtävien realistinen kalenterointi ja riittävän ajan varaaminen työtehtäville sekä suunnitelmallisuus työssä ovat konkreettisia keinoja, joilla työn epävarmuutta voidaan hallita. Suunnitelmallisuuden tulee olla pitkäjänteistä eikä lyhytnäköistä, jotta se on kestävä. Suunnitelmallisuuteen liittyy myös kyky priorisoida asiat tärkeysjärjestykseen. Näillä keinoilla arjen hallinta helpottuu ja kiireestä syntynyt epävarmuus vähenee. Esihenkilöiden työnkuvaa tehdessä on tärkeää kirjata sinne mahdollisuus työtehtävien suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportointiin. Työnsuunnittelu vaatii myös aikaa ja mahdollisuutta tutkia asian teoreettista puolta sekä sen yhteyttä toimintaympäristöön, työntekijöihin ja sidosryhmiin. Esihenkilöt toimivat tiimin lähellä ja he tarvitsevan johdolta tuleville pienillekin tehtäville riittävän resurssin asian hoitamiseksi niin, että työntekijät kokevat tulevansa asiassa kohdatuksi. Tällöin myös toimintaan todennäköisesti liittyvät hallinnolliset tehtävät on mahdollista huolehtia. Se, että johto kuulee ja luottaa esihenkilöihin ja tuntee henkilöstönsä, ovat tärkeitä asioita koko organisaation toiminnan kannalta pitkän aikavälin näkökulmasta. Niiranen (2014, 50) toteaa, että

koordinointi ja organisointi sekä organisaation eri tasojen tavoitteiden yhteensovittaminen kuuluvat niin johdon kuin esihenkilöiden työnkuvaan.

Esihenkilöt kokivat, että ylemmän johdon on panostettava esihenkilöiden tukemiseen myös työajan seurannan osalta. Johto voi tarjota apua, kun esihenkilön ylityötunnit kasaantuvat ja kannustaa heitä myös huolehtimaan työhyvinvoinnistaan sekä antaa rakentavaa palautetta. Esihenkilöt kannustivat johtoa luomaan yhteiset pelisäännöt työajalle ja luottamaan siihen, että he käyttivät työajan oikein. Jos esihenkilö ei pysty huolehtimaan laadukkaasti työajan puitteissa työtehtävistään, on niiden määrää tarkasteltava uudestaan. Haastatteluryhmässämme olleet esihenkilöt olivat työssään tunnollisia ja se on mahdollisesti myös yksi tekijä siihen, että he toimivat esihenkilöinä. Tunnollisuuden vastapuolena on mahdollisesti se, että esihenkilöt hoitavat työtehtävät tarvittaessa ylityöillä ja tunnollisuus kääntyy kuluttavaksi. Organisaatioissa vaatimuksia tulee useilta tasoilta ja ne voivat olla ristiriitaisiakin keskenään, jolloin riskinä on, että tukea organisaation sisältä ei ole saatavissa. (Niiranen 2014, 44).

Haastateltavien mukaan työn hallittavuuden tunnetta voidaan kehittää organisaatioissa osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisella ja hyödyntämisellä työn organisoinnissa. Resurssien kohdentaminen oikea-aikaisesti ja oikeaan tarpeeseen, vähensivät esihenkilöiden kokemusta epävarmuudesta, koska he voivat luottaa prosessien toimimiseen. Organisaatioissa on usein menossa useita erikokoisia projekteja, joille toivottaisiin selkeää vetäjää ja, että ne toteutettaisiin suunnitelmallisesti. Johdon sekä esihenkilöiden tulee delegoida työtehtäviään eteenpäin tarpeen mukaan. Pienissä työyhteisöissä arjen käytänteiden muuttaminen työyhteisön tarpeita tukevaksi on helpompaa, mutta suurissa organisaatioissa tarvitaan systemaattista työtä sen eteen. Myös isoissa organisaatioissa esihenkilöille on annettava aikaa ja mahdollisuus oppia tuntemaan henkilöstönsä, jotta he voivat valjastaa heidän vahvuutensa ja osaamisen organisaation käyttöön. Kun ihminen työskentelee omien vahvuksiensa kautta, on hänellä sekä esihenkilöllä varmuutta ja luottamusta osaamiseen. Kohtaamalla ja tuntemalla henkilöstö voidaan vähentää epävarmuuden tunnetta ja lisätä psykologista turvallisuutta, joka itsessään vahvistaa tiimin resilienssiä. Resilienssin määrällä ja laadulla on yhteys organisaatioiden ja yksilöiden toimintakykyyn kriisissä. Resilienssi ilmenee kykyinä ennakoida ja mukautua uusiin tilanteisiin. (Jalonen & Uusikylä 2023, 30.)

Ylemmästä johdosta alaspäin valuvana epävarmuuden lisääjänä oli yhteisten linjausten puuttuminen organisaation koosta tai toimintasektorista riippumatta. Esihenkilöt näkivät tähän kehittämiskäytännönä vuorovaikutuksen parantamisen ja läpinäkyvyyden sekä yhteisen päämäärän eteen

työskentelyn. Johdon avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus, jossa esihenkilöt ja työntekijät kokisivat tullessa aidosti kuulluiksi olisi yksi tärkeimpiä keinoja epävarmuustilanteiden vakauttamiseen. Johtajat voivat antaa määräyksiä ja käskyjä siitä mitä tulisi tapahtua, mutta todellisuudessa lopputulos voi olla hyvin erilainen. Ihmiset tulkitsevat johtajan puheita, keskustelevat niistä keskenään sekä suhteuttavat niitä omiin intresseihinsä, kuten esimerkiksi asemaansa, tarpeisiin tai sosiaaliseen kontrolliin. Työntekijöiden reagointi on monimutkainen vuorovaikutteinen prosessi. (Laitinen & Stenvall 2012, 108–109.) Työntekijöillä on usein enemmän tietoa toiminnan tarpeista ja kehittämistä kuin organisaation ylemmillä tasoilla, joissa päätöksiä ohjaavat enemmän yleiset näkemykset ja teoreettinen näkökulma siitä mitä tulisi milloinkin tehdä. (Junger 2012, 229–230).

Esihenkilöiden mukaan johdon tulisi yhdessä tiimin kanssa sopia selkeät viestintäkanavat ja -tavat sekä viestiä avoimesti, läpinäkyvästi ja tasa-arvoisesti organisaation kaikille tasoille. Kokemuksissa esille nousee tunne siitä, että johto pimittää tietoa, jolloin epävarmuus lisääntyy hyvin laaja-alaisesti. Organisaation toimintakulttuurissa voi olla vahvasti toimintatapana eräänlainen tiedon pimitäminen, jolloin tiimissä on jo opittu siihen, että jatkuvasti taustalla tapahtuu jotain, joka koskettaa jokaista, mutta siitä ei kerrota. Esihenkilöt toivat selkeänä kehittämissideana, että johto tulisi myös kertomaan muutoksista tai vastaamaan työntekijöiden lisäkysymyksiin. Esihenkilöt joutuvat kertomaan muutoksista, joista he eivät itsekään tiedä kuin vähän. Johdon pitäisi viestiä esihenkilöille muutoksesta jo alkuvaiheessa, jolloin esihenkilöillä olisi mahdollisuus tuoda työntekijöiden ääntä kuuluviin päätöksen teossa ja yhteistyössä olisi mahdollisuus miettiä asian eteenpäin viemistä. Muutostilanteissa epävarmuutta voidaan vähentää huolehtimalla viestinnästä, avoimuudesta ja työntekijöiden osallistamisesta (Hietapakka ym. 2020, 172).

Ryhmäkeskustelun perusteella jatkuvien muutosten keskellä epävarmuutta voidaan vähentää tai siinä toimimista helpottaa johdon tuella toiminnassa ja viestinnässä, erilaisilla varautumissuunnitelmillä ja toimintamalleilla, selkeällä ja tasapuolisella viestinnällä sekä psykologisen turvallisuuden vahvistamisella, resilienssin lisäämisellä ja tiimin keskinäisellä tukemisella. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan hyvänä toimintamallina on nähty mahdollisuus myös vapaamuotoisille palaverille tai vuoronvaihdolle, joissa käydään läpi niitä asioita, jotka ovat mielenpäällä tai puhutaan vapaamuotoisesti. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka tukee tiimiä epävarmojen tilanteiden keskellä. Tunnetta, jossa tietää voivansa luottaa toiseen. Muutostilanne voi olla myös mahdollisuus lähteä rakentamaan psykologisesti turvallisempaa tiimiä. Haastateltavat olivat kokeneet erilaisia muutoksia organisaatioissa ja heidän kertomansa nosti vahvasti esiin sen, että johdon olisi hyvä

nähdä tämä ja kuulla esihenkilöiden näkemyksiä sekä todella pohtia olisiko heillä käyttökelpoisia ideoita.

Henkilökunnan vaihtuvuus ja vähyys luovat epävarmuutta esihenkilöiden työhön, johon voidaan vastata lisäämällä pitovoimaa. Tätä pitovoimaa voidaan esihenkilöiden mukaan vahvistaa huomioimalla työvuorotoiveet, vahvistamalla työhyvinvointia, huomioimalla yksilölliset tarpeet ja toiveet, huomioimalla työntekijöiden toiveet esimerkiksi työnkierrosta sekä riittävä palkkataso. Lisäksi työntekijöitä tulee kuulla ja antaa arvoa heidän osaamisellensa myös johdon toimesta. Kun työntekijän elämässä on työn ulkopuolisia kuormitustekijöitä, tulisi organisaatiossa mahdollisuuksien mukaan huomioida ne. Sosiaali- ja terveydenhuollon pitovoimatekijät ovat olleet laajasti esillä mediassa viime vuosina.

Esihenkilöt kokivat, että rakentava ja kannustava palaute, luottamuksellisuus sekä tasa-arvoinen kohtelu vähentävät työhön ja omaan asemaan liittyvää epävarmuutta. Kehityskeskustelut ovat esihenkilöiden mukaan keinoja toteuttaa vastavuoroista kehittämistä, mutta niissä tulee olla luottamuksellinen olo. Luottamuksellisen olon luomiseksi tarvitaan organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa sen. Esihenkilöiden kokemukset siitä, että he puhuvat asiasta ja sen kehittamisestä, mutta johdon puolelta tulee välittömästi kielteinen vastaus ilman, että asiaa edes pohditaan, on yksi tapa lisätä organisaatiossa tunnetta epävarmuudesta ja esihenkilöiden kokemusta huonosta vuorovaihtuksesta sekä vähentää kuulluksi tulemisen tunnetta. Eli lisätä kaikkea sitä mikä heikentää organisaation kykyä toimia epävarmuustilanteissa.

Luottamusta johtoon vahvistavat muun muassa dialoginen rakentava palaute, organisaation eri tasojen osallistaminen, avoimuus, vastuiden jakaminen, oikeudenmukaisuus ja reiluus sekä ylimmän johdon antama tuki sekä arvostus. Jaksamisen ja oman esihenkilön roolin toteuttamisessa he tarvitsevat johdolta ja organisaatiolta arvostusta ja tukea työlleen. (Hietapakka, Laulainen, Niiranen, Sinervo & Zitting 2020, 171–175.)

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulosten pohdinta

6.1.1 Muutokset ja epävarmuus

Muutokset luovat epävarmuutta. Esihenkilöllä täytyisi olla aikaa hankkia itselleen kattavat tiedot tulossa olevasta muutoksesta ja sekä siihen johtaneen päätöksen perusteista. Esihenkilön olisi tärkeää päästä sinuiksi uuden tilanteen kanssa, koska hänen on oltava valmis vastaamaan moniin erilaisiin kysymyksiin. Mitä suurempi muutos on, sen enemmän esihenkilö tarvitsisi aikaa sen ymmärtämiseen ja sulattamiseen. (Pentikäinen 2009, 60). Pohjois-Pohjanmaan hoitohenkilökunnalle suoritettun henkilöstökyselyn mukaan 60 % esihenkilöistä koki, että ei ollut saanut riittävästi tietoa henkilöstöasioiden hoitamista varten. (Tehy-lehden julkaisu, 2023). Esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna muutoksia oli jatkuvasti, heillä oli vahva rooli muutosten eteenpäin viejinä ja usein he joutuivat tekemään sen puutteellisin tiedoin. Muutos itsessään on epävarmuustilanne ja tällä tavalla hoidettuna se lisää niin esihenkilön kuin tiimin epävarmuutta tulevasta. Haastateltavat pohtivat kuitenkin, että epävarmuus ei aina ole huono asia. Se voi olla myös positiivinen asia joka muun muassa mahdollistaa huonojen toimintamallien muuttamisen ja organisaation työn kehittämisen. Muutos on välttämätöntä kehittymisen kannalta. (Laitinen & Stenvall 2012, 113; Uusikylä & Jalonen 2023, 10). Systeeminen muutos on laaja-alaista ja se vaikuttaa systeemin kaikkiin osiin ja se syntyy vahvasti vuorovaikutuksessa ihmisten, yhteisöjen ja organisaatioiden eri osa-alueiden yhteistyössä. (Uusikylä & Jalonen 2023, 10).

6.1.2 Työn hallittavuus ja suunnitelmallisuus

Esihenkilöiden kertomassa esille nousi kiireen, resurssien ja työn organisoinnin merkitys epävarmuuden lisääjinä. Työssä koetut arvoristiriidat, jatkuvat keskeytykset ja useasta suunnasta tulevat odotukset, joihin ei voida vastata, lisäävät stressiä ja epävarmuutta. Kun työ näyttäytyy hajanaisena akuuttien tilanteiden hoitamisena, niin työn hallittavuus kärsii. Jotta esihenkilöiden työkuva voitaisiin kehittää paremmin organisaatioiden sekä yksilöiden tarpeita vastaaviksi, on tärkeää mahdollistaa riittävä työn sisällön suunnitteleminen sekä osaamisen ja tiimien johtaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023, 21). Myös tunne puun ja kuoren välissä olemisesta ja jatkuva osaajapula

stressaavat ja haastavat esihenkilöä työssään jatkuvasti. Haastateltavat toivat esille kokemukseensa, että työn suunnittelulle ja tiimiläisten kohtaamiselle ei jää riittävästi aikaa. Muun muassa Tehy-lehden julkaisemassa artikkelissa nousi esille samankaltaiset asiat, esihenkilöiden riittämätön aika alaisille ja jatkuva hoitajapula. (Tehy-lehden julkaisu, 2023).

6.1.3 Onnistunut tiedonkulku ja viestintä

Tiedonkulun ongelmat koettiin isoksi epävarmuuden lisääjäksi haastateltavien keskuudessa. Tiedonkulun ongelmia ovat muun muassa tilanteet, jossa tietoa pantataan ja jaetaan epätasa-arvoisesti. Johto on tärkeässä roolissa viestinnässä ja sen onnistumisessa. Johtamisviestintä on muun muassa kokonaiskuvan rakentamista, suunnan näyttämistä ja vuorovaikutusta henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Johdon ja johtajien täytyy kuunnella työntekijöitä, jolloin he voivat olla tietoisia, mitkä asiat ovat työntekijöille sekä käydä ne yhdessä heidän kanssaan läpi. Johdolla ja johtoryhmällä on lähtökohtaisesti kaikkein kattavin ja ajantasaisin tieto. Johtoryhmän viestintä on erityisen tärkeitä, koska siellä tehdyt päätökset vaikuttavat välittömästi tai viiveellä jokaiseen työyhteisön jäseneseen. Onkin tärkeitä varmistaa, että viestintä on yhtenäistä ja koordinoitua. Johdon viestinnän läpinäkyvyys rakentaa viestintäkulttuuria, joka taas lisää tuloksentekeä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa nykyajan johtamisessa. (Juholin 2022, 150.)

6.1.4 Palaute, arvostus ja tuen saaminen epävarmuuden vähentäjänä

Esihenkilöiden kokema yksin jääminen suhteessa johtoon näyttäytyi muun muassa liian vähäisenä tai huonosti annettuna palautteena työstä. Tarve palautteelle, jolla voidaan tukea ja ohjata esihenkilön työtä oli selkeä. Yksinjäämisen kokemus ja siitä seuranneet epävarmuuden tunteet selittyivät myös kokemuksena, että johto ei tunne tiimin arjen työtä ja sen vaatimia resursseja. Johto antaa esihenkilöille tavoitteita ja toimintakäskyjä, joita ei ole esihenkilöiden näkökulmasta mahdollista suorittaa laadukkaasti. Esihenkilön tulisi keskustella säännöllisesti työhön liittyvistä haasteista ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä oman esihenkilönsä kanssa. Palautteen, arvostuksen, huomion ja tuen saaminen on yksi keskeisimmistä työhyvinvointia parantavista tekijöistä. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 19, 93.) Yksin jäämisen tunteita herätti myös, jos päivän aikana ei ollut aikaa tavata kollegoita. Päivän aikana tapahtuneet, erityisesti negatiiviset asiat jäävät helposti käsittelemättä, jos niistä ei pääse keskustelemaan. Näin asiat jäävät helposti mieleen pyörimään ja

ne seuraavat esihenkilöä kotiin työpäivän jälkeen. Isot organisaatiomuutokset ja muun muassa koronapandemia osoittivat sen, että yhteistyössä on puutoksia. Niissä tilanteissa on unohdettu pyytää ja antaa apua. Esihenkilön on tärkeätä huolehtia omasta hyvinvoinnista. Jokainen voi löytää omalle persoonalle sopivia tapoja huolehtia työn ja yksityiselämän välisestä rajasta. Joskus työasioita on vaikea jättää työpaikalle, mutta olisi tärkeätä osata rentoutua ja jättää työasiat mielestään. Vertaistuki on tärkeää ja auttaa jakamaan johtamistyöhön liittyviä ongelmia ja kysymyksiä. Vertaistukena voi olla esimerkiksi saman organisaation eri yksiköiden esihenkilöitä. (Kaski & Kiander 2005, 188–189.)

6.1.5 Arvostava johtaminen

Tärkeä osa epävarmuuden vähentämisessä on, että työyhteisön jäsenet kokevat, että ovat tärkeitä toisilleen ja työyhteisölle ja, että heitä arvostetaan. Yhteisöllisyyden tunnetta lisää, kun henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja hän kokee, että kuuluu ryhmään. Tämä lisää työhön sitoutuneisuutta. Avoin vuorovaikutus, hyvä keskustelukulttuuri, tuki ja kannustus, yhteinen arvopohja ja yhteiset tavoitteet työstä koettiin haastattelussa yhteenkuuluvuutta lisäävinä tekijöinä. Jos ihminen ei tunne tullessa huomatuksi, tulee hänelle tunne arvostuksen puutteesta. Johto voi näyttää arvotuksensa pienilläkin teoilla muun muassa näyttäytymisellä säännöllisesti työpisteillä ja osallistumisella yhteisiin tapahtumiin, antamalla yksilöllistä huomiota ja olemalla läsnä. Kuuntelulla ja ajankäytöllä johto voi osoittaa työntekijöilleen arvostusta. (Korhonen & Bergman 2019, 98–99.) Kasvokkain viestiminen on rikkain viestinnän muoto. Vuorovaikutus syntyy sekä sanallisesta – että sanattomasta viestinnästä. Työntekijän tunne organisaation vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista toiminnan tuloksiin. (Mäki ym. 2014, 90–91.)

6.1.6 Toimiva johtajuus epävarmuustilanteissa

Haastattelussa käytiin läpi johtajan hyviä ominaisuuksia, jotka tukevat epävarmoissa tilanteissa. Esille nousi muun muassa rauhallisuus, avoimuus ja kuuntelemistaidot. Johdolta toivottiin myös rehellistä palautteen antoa, että he olisivat perillä mitä ”kentällä” tapahtuu ja sitä, että nähtäisiin lukujen takana olevat asiat ja henkilöt. Johtajien olisi hyvä pitää huolta uskottavuudestaan, luotettavuudestaan ja työntekijöiden kokemasta rehellisyydestä, koska se saa heidät työskentelemään tehokkaammin. Johtajan täytyy olla myös päämäärätietoinen, koska työntekijät haluavat seurata

johtajaa, joka tietää minne alaisiaan on viemässä. Työntekijöiden on tärkeätä luottaa johtajan osaamiseen, jotta he pystyvät ja uskaltavat sitoutua työhönsä ja organisaatioon. (Kauppinen 2006, 71–72.) Johdolla kannattaa jalkautua työntekijöiden arkeen säännöllisesti ja opetella ymmärtämään arjen ongelmia (Korhonen, & Bergman 2019, 99). Johtaminen tulee aina sopeuttaa olemassa olevaan tilanteeseen, toimintaympäristöön ja ihmisiin. Sen tulee olla toimintatapoja reflektointia sekä työntekijöitä ja vuorovaikutussuhteita ymmärtävää. (Laitinen & Stenvall 2012, 117.) Tämä kuvastaa hyvin sitä mitä haastateltavat nostivat esiin kaikissa epävarmuuteen ja johtamiseen liittyvissä vastauksissaan eniten – ihmiset tulee kohdata yksilöinä, heitä tulee kuulla ja arvostaa siinä toimintaympäristössä, jossa ollaan, niillä vahvuuksilla ja heikkouksilla, joita kullakin on. Tärkeintä on olla rehellisesti läsnä ja ihmisenä ihmiselle.

6.2 Tutkimuksen toisen vaiheen tulosten pohdinta

6.2.1 Jatkuvasti läsnä oleva muutos

Tutkimuksen toisessa eli kehittämisvaiheessa esihenkilöt nostivat esille toimintamalleja, jotka ovat konkreettisia sekä kokemuksiin liittyviä tekijöitä. Tulevaisuus näyttäytyy epävarmalta ja se tulee sisältämään tapahtumia, joihin ei ole osattu ennalta varautua. Jännitteet ja ristiriidat todennäköisesti lisääntyvät, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Koronapandemia toi näkyväksi sen, miten nopeasti yllättävät tilanteet voivat tulla ja miten ilmiöt liittyvät toisiinsa. Tarvitaan uusia toimintamalleja ja tapoja arvioida toimintaa, koska vanhat eivät enää vastaa nykyistä tarvetta. Muutosta tarvitaan yhteiskunnan eritasoilla, niin ajattelutavoissa, rakenteissa, toimintamalleissa kuin yksilötason ajattelussa. (Vataja 2023, 89–91, 96.) Tämänkaltaiset muutoksen jatkuvan vakiintumisen ajatukset nousevat myös meidän aineistostamme. Muutos on tavallaan eräänlainen uusi vakio ja sitä korostaa meillä tällä hetkellä käynnissä oleva hyvinvointialueuudistus sekä uusi hallitus, jonka hallitusohjelmaluonnos tulee todennäköisesti vaikuttamaan vahvasti sosiaali- ja terveysalaan erityisesti heikoimmassa asemassa olevien kohdalla.

Tulostemme perusteella esihenkilöt toivovat johdolta ja organisaatiolta laajempialaista organisaatiokulttuurin muutosta, jossa katsottaisiin asioita eri tavalla kuin tällä hetkellä. Huomioitavaa on, että jokaisessa organisaatiossa on olemassa myös hyviä ja toimivia käytänteitä, jotka tukevat epävarmuustilanteissa toimimista. Tällä hetkellä työ sosiaali- ja terveysalalla näyttäytyy jatkuvana epävarmuutena, joka liittyy niin omaan työhön kuin asiakkaiden ja potilaiden tilanteeseen. Sote-alalla johtaminen keskittyy usein asiakasprosesseihin, hallinnollisiin asioihin ja laskennallisiin resursseihin.

Johtamista tulisi ohjata enemmän organisaatiokulttuurin, työolojen ja työntekijöiden johtamisen kehittämiseen. (Tevameri 2021, 90.)

Epävarmuustilanteet näyttäytyvät eritasoisina. Esihenkilön mahdollisuudet vaikuttaa ja ennakoida yksinkertaisia epävarmuustilanteita ovat vahvat, esimerkkinä työvuorosuunnittelu. Organisaatiossa ilmenee myös monimutkaisia tilanteita, joiden varalle on yleensä hyvät toimintasuunnitelmat. Tilanteen muututtua kompleksiseksi tai kaoottiseksi, epävarmuus kasvaa ja helposti ajaudutaan toimimaan, kuten aina on toimittu. Kuitenkin tilanteesta syntyvä toiminnan epävarmuus vaatisi uudenlaisia toimintamalleja, joita ei välttämättä ole vielä olemassa. (Seppälä 2023, 184–185.) Uudenlaisten toimintamallien luominen yhdessä organisaation kaikilla tasoilla, osallistaen työntekijöitä, mahdollistaa kuulluksi tulemisen, motivaation ja sitoutumisen uuteen. Johdon tulisi ottaa kaikki toimijat mukaan kehittämiseen. Eri tasoilla organisaatiossa osallistuminen kehittämiseen on erilaista, mutta jokaisen antama panos on merkityksellinen lopputuloksen kannalta.

Yhtenä tekijänä epävarmuusilmiössä esihenkilöt näkivät sosiaali- ja terveydenalan heikon pitovoiman. Henkilöstön vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen sekä riittävään resurssien määrään tulisi panostaa. Riittävä palkkataso, esihenkilöiden tukeminen, hyvä johtaminen ja riittävät resurssit voisivat lisätä pitovoimaa. Samankaltaisia tuloksia on saatu muun muassa Lastensuojelun Keskusliiton selvityksessä (2021), Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti sote-alan työvoimaan (2021) sekä Osamista sijaishuoltoon hankkeen raportissa (2022).

6.2.2 Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys yksilölle epävarmuustilanteessa

Organisaation päätöksentekoprosessi ja johtaminen ovat prosessi, joka perustuu vuorovaikutukseen. Siinä huomioidaan kollektiivisesti kaikkien osapuolien näkemykset ja yhteiskunnalliset muutokset, joiden kautta voidaan löytää toimivia ratkaisuja. Se on yksilöiden tiedon ja kokemuksen, organisaation strategian ja toimintaympäristön yhteistyötä. Tämän tuloksena syntyy merkityksellisyys muutoksen edistämiseksi sekä mahdollisuus uudenlaisen organisaatiokulttuurin luomiselle. Uusi ja parempi toimintakulttuuri voi uudistaa johtamista ja toimintatapoja. Monisyiset haasteet vaativat tämänkaltaista johtamista ja päätösten tekemistä, yhteistä ennakkointia tulevaa muutosta edellen sekä yllättäviin tilanteisiin varautumista. (Paananen & Kork 2023, 215–217.)

Molemmissa haastatteluvaiheissa esille nousi toiveet siitä, että johto kuuntelisi organisaation kaikkia tasoja ja tieto välittyisi, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin. Esihenkilöt toivovat myös johdolta tukea vaikeiden tilanteiden eteenpäin henkilöstölle viemisessä sekä oman työn tueksi. Tunne

siitä, että asioita tehdään yhdessä ja kukaan ei jää yksin vaikeassa paikassa ovat tärkeitä tekijöitä. Aineiston perusteella kohtaamisen taidot ja dialogisuus nousevat esille, esihenkilöt ovat valmiita sietämään ja ymmärtämään suurtakin epävarmuutta, kunhan he kokevat tulevansa kuulluiksi. Psykologisen turvallisuuden vahvistumisen kannalta johdon on tärkeää aidosti kuunnella ja huomioida kuulemansa asiat päätöksen teossa, jotta henkilöstö voi kokea luottamusta ja turvaa. Johtajan tulee olla esillä ja saatavilla, erityisesti haastavissa tilanteissa, joissa henkilöstö tarvitsee tukea. Luottamus on ihmisen henkilökohtainen kokemus, kun taas psykologinen turvallisuus on koko yhteisön kollektiivinen kokemus turvallisuudesta niin yksilö kuin yhteisötasolla. (Rinne 2021, 75, 144.)

Esihenkilöiden kokemusmaailmassa arvostetuksi tuleminen ja tuen saaminen ovat ensisijaisia tekijöitä, kun pohditaan millä kanoilla epävarmuutta voisi työelämässä sietää paremmin. Epävarmuus aiheuttaa esihenkilöiden työssä monitahoista kuormittavuutta, jota voidaan vähentää luomalla psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Epävarmuuden sietäminen on helpompaa turvallisessa ilmapiirissä, jossa riskien ottaminen, eri mieltä oleminen ja avun pyytäminen sekä innovointi ovat sallittuja. Tällöin myös organisaation kehittyminen epävarmuustilanteissa toimimisessa on mahdollista, koska oppiminen mahdollistuu. Googlen laaja-alaisessa tutkimuksessa on tutkittu huipputiimien yhdistäviä tekijöitä. Johtajuudesta ei löydetty selitystä huipputiimien yhdistäväksi tekijäksi. Selityksen antoi tiimien sisäisten normien muodostuminen ja kehittäminen eli psykologinen turvallisuus. Ne tiimit, joissa koettiin vahvaa psykologista turvallisuutta, osoittautuivat huipputiimeiksi. (Rinne 2021, 69–70, 152–153.)

6.2.3 Johtajan osaamisen kehittäminen

Laulainen ym. (2020, 162) nostavat artikkelissaan esille kansainvälisten organisaatiotutkimusten tuloksia muutosroolin vahvistavista tekijöistä. Muun muassa luottamus, tuki, avoimuus, yhteisten linjausten ja päätösten tekeminen nousevat niin noista tutkimuksista kuin meidän aineistostamme. Johtamisosaaminen ja johtajan toimiminen aktiivisena muutoksen edistäjänä korostuu erityisesti. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 162). Aineistomme perusteella johtajien tulee kehittää johtamisosaamistaan niin henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, yleisten johtamistaitojen, viestintätaitojen kuin kontekstiin ja substanssiin liittyvien osaamisalueiden osalta. Toikko ja Rantanen (2019, 94) nostavat teoksessaan esille henkilöstöjohtamisen merkityksen sekä kehittämistoiminnan johtamisen piirteet. Samat asiat korostuvat aineistossamme, johdon ja tiimien välinen vuorovaikutus, viestintä ja hierarkian mataluus.

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Luotettavuus täytyy aina tarkistaa tutkimusta tehdessä. Laadukkaan laadullisen tutkimuksen kriteerejä ovat muun muassa tarkka dokumentointi, vahvistuksen hankkiminen tutkimustuloksille sekä palautteen saaminen muilta, esimerkiksi tutkittavilta. (Kananen 2014b, 125, 134.) Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Selostuksessa kannattaa käydä läpi muun muassa haastattelututkimuksen olosuhteet ja paikka, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, haastattelun virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227–228.) On myös tärkeää valita soveltuvin tiedonkeruumenetelmä, jolla vastataan tutkimuskysymyksiin. Tällä varmistutaan sisällönanalyysin luotettavuudesta. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että raportista ilmenee miten tulokset ovat syntyneet. Lukijan täytyisi pystyä vaivattomasti seuraamaan analyysia ja lukemaan tuloksia. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä prosessin eri vaiheet on kuvattu mahdollisimman huolellisesti ja johdonmukaisesti. Luotettavuutta on pyritty arvioimaan mahdollisimman tarkasti koko opinnäytetyöprosessin ajan eri vaiheissa. Opinnäytetyö on tehty parityönä, joka on mahdollistanut laajempialaisen luotettavuuden tarkastelun. Haastateltaville vietiin tiedoksi ennen toista haastattelukertaa ensimmäisestä haastattelusta saadun aineiston pohjalta tehdyt keskusteluteemakysymykset. Tällä tavoin heillä oli mahdollisuus arvioida saatua aineistoa. Lukijalle olisi kerrottava miten luokittelu on tehty aineiston analyysivaiheessa ja millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, joihin hän perustelee päätelmänsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227–228). Analyysivaiheen avainsanoja ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkastettavuus ja perusteltavuus. (Puusa 2020, 145). Opinnäytetyössämme on avattu luokittelua esimerkkien avulla sekä kertomalla avoimesti tutkimusprosessin eri vaiheista.

Haastattelua tehdessä ollaan aina tekemisissä sanojen kanssa, jolloin sanojen merkityksen tulkinnan mahdollisuus kasvaa. (Eskola & Suoranta 1998, 212; Vilka 2021, 127). Haastattelija voi tulkita haastateltavan kertomaa eri tavalla, kuin se on tarkoitettu. Kun kyseessä on vuorovaikutuksellinen haastattelutilanne, on haastattelijalla mahdollisuus tarkentaa vastauksia. Haastattelua luodessa ongelmaksi voi muodostua haastattelijan suhde ja ennakkokäsitykset ilmiöstä tai asiasta. Silloin aineistolla ei välttämättä saada tutkimuskysymyksiin relevantista peilaavaa aineistoa. (Vilka 2021,

127–128.) Ryhmässä saattaa olla myös vahvoja dominoivia henkilöitä, joten on varottava, ettei heidän mielipiteensä tule läpi liikaa. (Kananen 2014b, 92). Fokusryhmä haastattelun luonteenomaisia piirteitä ovat muun muassa kurinalainen prosessi, järjestelmälliset askeleet, täsmällinen protokolla ja tulokset, jotka ovat todistettavissa. Tekijän täytyy pystyä selittämään analyysi prosessia, muuten voi syntyä epäilyksiä ja tutkimus voidaan kyseenalaistaa. (Krueger 1998, 4.)

Tutkimuksen luotettavuuden yhtenä tekijänä voidaan pitää sitä, onko tutkijoilla ja haastateltavilla yhtenevä käsitys ilmiöstä ja asiasta. Jos näkemykset eroavat, voi haastattelusta syntyneessä aineistossa olla puutteita tai väärää tulkintoja. Voidaan todeta, että aineiston uskottavuus kärsii. (Vilka 2021, 130–131.) Eskolan ja Suorannan (1998, 212) mukaan tutkijan ja haastateltavien käsitys- ja kokemuserot ja niiden tulkitsemisen vaikuttavat uskottavuuteen. Haastattelutilanteissa pyrimme avaamaan haastateltaville esittämiämme kysymyksiä yhteisen ymmärryksen vuoksi. Haastatteluissa haluttiin kuitenkin jättää haastateltaville mahdollisuus vapaaseen kerronnallisuuteen kokemuksistaan. Tällä tavoin saatu aineisto vastaa todellisia kokemuksia eikä haastattelijoiden ennako-oletuksia. Huomioitavaa on myös, että molemmat haastattelijat ovat tehneet työtä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, joka voi näkyä niin vahvuutena kuin uhkana haastatteluissa olemassa olevan tiedon, kokemuksen ja ennako-oletusten osalta. Haastatteluihin käytetty aika olisi voinut olla pidempi, jolloin se olisi mahdollistanut vielä laajemman pohdinnan ryhmässä. Opinnäytetyön aihealue oli jokaisen haastateltavan työssä ajankohtainen tällä hetkellä, joten vieläkin rikkaampaan aineistoon olisi ollut mahdollisuus.

Uskottavuus on yksi laadullisen tutkimuksen kriteereistä. (Puusa & Juuti 2020, 175). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vakuuttavia tutkimustulokset ovat ja onko tutkimus toteutettu asianmukaista tieteellistä käytäntöä noudattaen. (Aaltio & Puusa 2020, 181.) Tutkimusmenetelmäkirjallisuus ohjasi tutkimusvaiheen toteutusta. Opinnäytetyössämme kuvaamme tutkittavaa ilmiötä ja aiheita tietoperustaan pohjautuen. Lähdeviittaukset on kirjattu annettujen ohjeiden mukaan. Tutkimukseen osallistujat valittiin niin, että he edustavat mahdollisimman laajasti sosiaali- ja terveysalan eri toimintasektoreita. Saatua aineisto kuvasi tutkimuksen tarkoituksen mukaisen kohderyhmän kokemuksia ja ajatuksia. Opinnäytetyöstä saaduille tutkimustuloksille on saatu vahvistusta teoreettisesta viitekehystä sekä muista tutkimuksista.

6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määritelmän mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan sitä, että noudatetaan eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja. Tieteeseen kohdistuvien loukkauksien ja epärehellisyyksien tunnistaminen ja torjuminen on hyvään tutkimuseetiikkaan kuuluvaa toimintaa. Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus ovat erottamattomia. Tutkijoiden täytyy siis noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, siihen perustuu tutkimuksen uskottavuus. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 150.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, muun muassa rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta tutkimustyössä. Muiden tutkijoiden työn saavutukset on muistettava ottaa myös huomioon asianmukaisella tavalla. Tutkimustulosten omistajuutta ja aineiston säilyttämistä koskevat asiat kannattaa sopia ja kirjata ylös ennen tutkimuksen aloittamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–24.)

Lähetimme esihenkilöille kutsun haastatteluun sähköpostilla. Sähköpostissa kerroimme haastattelujen nauhoittamisesta, ja siitä, että haastatteluaineisto tuhotaan loppuraportin valmistumisen jälkeen. Haastateltavien vastatessa sähköpostiin myöntävästi, saimme hyväksynnän aineiston tallentamiseen. Ihmisille tulee antaa mahdollisuus päättää haluavatko he osallistua tutkimukseen, tällä kunnioitetaan jokaisen itsemääräämisoikeutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 25). Tiedonantajan vapaaehtoisuus, henkilöllisyyden suojaaminen ja luottamuksellisuus ovat laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita. Tutkija ei myöskään saa vahingoittaa tiedonantajaa tutkimuksellaan. Parhaimmillaan tutkimus voi edistää tiedonantajan tietosuutta tutkittavasta asiasta, vaikka hän ei välttämättä hyödy itse tutkimuksesta. On tärkeätä myös pohtia, mikä on tutkijan rooli suhteessa tiedonantajaan. Se on osa laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. (Latvala & Vanhainen-Nuutinen 2003, 39.) Tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja joissa käydään intensiivistä vuoropuhelua tutkijan ja tutkittavan välillä, korostuu tutkijan eettinen vastuu. (Backman, Paasivaara & Nikkonen 2001, 256). Hirsjärvi ym. (2007, 27) mainitsevat teoksessaan, että eettisten näkökohtien riittävä ja oikeanlainen huomioon ottaminen on vaativa tehtävä. Kuitenkin näiden huomioon ottaminen on tärkeätä jo ensimmäisiä tutkimuksia tehdessä.

Fokusryhmähaastattelussa esille nousevat hyvin samalaiset tutkimuseettiset asiat kuin laadullisissa tutkimusmenetelmissä yleensäkin. Fokusryhmähaastattelussa keskustelu voi olla nopeaa ja näin ollen joku ryhmän jäsenistä voi tulla esimerkiksi loukatuksi, jos haastattelija ei ehdi reagoida niin nopeasti, että saisi ohjattua tilannetta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1512.) Fokusryhmähaastattelussa ei haastateltaville voida taata tietosuojaa, sillä vaitiolovelvollisuus koskee haastattelijoita.

Ja vaikka asiasta puhuttaisiin ryhmän jäsenten kanssa, ei heitä voi siihen samalla tapaa velvoittaa. (Pötsönen & Pennanen 1998, 4.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu annettuja opinnäytetyön ohjeistuksia ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Kuvaamalla mahdollisimman tarkasti opinnäytetyössä tutkimusprosessi on pyritty vahvistamaan läpinäkyvyyttä ja sitä kautta eettistä toimintatapaa. Teoreettisen viitekehyksen tiedonhaku-prosessista on tehty erillinen tarkempi selvitys ennen loppuraportin kirjoittamista ja se on hyväksytty oppilaitoksen puolesta. Haastatteluun osallistujien nimitiedot ja työpaikat ovat tiedossa vain haastattelijoilla. Anonymiteetin suojaamiseksi heitä ei ole pyydetty kertomaan toisilleen haastattelutilanteessa omasta työstään muuta kuin työskentelysektori. Haastateltavilta ei ole kerätty muita tunnistetietoja eikä sähköpostiosoitteet tai nimet ole kirjattuna mihinkään tiedostoihin. Valmistuneesta opinnäytetyöstä toimitetaan haastateltaville tieto. Opinnäytetyön liitteissä on tarkasteltavissa haastatteluprosessiin liittyvä saatekirje ja lupa sekä haastattelurungot. Ennakkotiedoissa ja haastattelutilanteessa haastateltaville kerrottiin nauhoittamisesta ja nauhoitteen tuhoamisesta sekä prosessin etenemisestä. Haastattelutilanteessa haastattelijat pyrkivät jakamaan puheenvuoroja niin, että jokaisella on mahdollisuus tuoda esille oma näkökulmansa.

6.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyötä arvioidessa kiinnitetään huomiota opinnäytetyöprosessin selkeyteen. Lukijan täytyy saada käsitys tapahtumasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 184.) Opinnäytetyössämme kiinnitimme huomiota raportin selkeyteen ja asioiden esitysjärjestykseen. Sovellamme raportin sisällön esittämisenjärjestyksessä Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistusta ja ohjaajilta saamaamme palautetta ja kehittämideoita. Valittu aiheemme oli ajankohtainen niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla tarkasteltuna.

Opinnäytetyötä arviotaessa on mietittävä ovatko käytetyt metodit soveltuvia juuri kyseiseen opinnäytetyöhön. Arviointia tehdessä kiinnitetään huomiota aineistonkeruu – ja analysointiprosessin dokumentointiin, osallistujien valintaan, aineiston tallentamiseen ja analysointiin sekä tutkimuskäytännön suhteesta tutkimuksen tarkoitukseen. Lisäksi tarkastellaan hyvän tutkimuskäytännön noudattamisista opinnäytetyöprosessin aikana, analyttistä tarkkuutta, käytetyn kielen soveltavuutta, lähteiden laatua, analyysin johdonmukaisuutta, tutkimusongelmiin vastaamista, johtopäätösten perusteltavuutta aineistolla ja tulosten suhdetta aikaisempaan tietoon täytyy arvioida. Opin-

näytetyötä arvioitaessa kiinnitetään huomiota tulosten relevanssiin, tulosten merkittävyyteen, soveltavuudesta käytännön työhön ja merkityksestä jatkotutkimuksille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 185–186.) Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä tukee mahdollisuutta saada tietoa laajasti halutusta ilmiöstä.

Tutkimuksellinen kehittämistyömme sai alkunsa tutkijoiden mielenkiinnon kohteiden sekä yhteiskunnan tilanteen pohjalta. Tätä tematiikkaa lähdimme ideoimaan yhdessä ohjaavan opettajamme kanssa, ja sen kautta aihe alkoi rajautua nykyiseen. Moninaiset ideointiriihet tuottivat hyvän tuloksen. Yhteistyössä löysimme myös metodologian, jota tarkastelimme teoreettista viitekehystä luodessa. Tämän prosessin kautta metodologia tarkentui ja ensimmäisenä olleet suunnitelmat muuttuivat hieman. Saimme tehtyä tutkimukselliselle kehittämistyölle selkeän tarkoituksen ja tavoitteet sekä aseteltua tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten asettelun pohjana oli teoreettinen viitekehys. Haastattelu tuotti vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen arvioimme saatua aineistoa suhteessa teoriaan ja tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen lähdimme hahmottelemaan toisen tapaamisen teemoja. Tässä vaiheessa tutkijoiden oli tehtävä selkeää valintaa siitä, miten ja minkälaista kehittämistä haluamme toisella vaiheella aikaansaada. Tämä linjaus oli yhteenveto alkuperäisen suunnitelman ja haastatteluaineistosta nousseen kokemustiedon pohjalta.

Kehittämisvaihe toteutettiin pienimuotoisena ja etäyhteyksien kautta. Lähitapaamisilla ja pidemmällä haastatteluajalla aineistomme olisi voinut olla rikkaampi. Aineistosta saadut kehittämistoiveet tuottivat selkeää tietoa johdolle siitä, miten he voisivat omalla toiminnallaan tukea esihenkilöitä työssään epävarmuudessa toimimisen keskellä. Tämä vahvistaa kehittämisvaiheen onnistumista.

Opinnäytetyön raportin kirjoittamisessa seurattiin oppilaitoksen ohjeistusta, asianmukaisia viitteitä ja kielen selkeyttä, rakennetta ja johdonmukaisuutta tarkasteltiin kahden tutkijan sekä ohjaavan opettajan toimesta. Raporttia kirjoitettiin tutkijoiden toimesta itsenäisesti ja yhdessä sekä toisen tekstiä tarkastaen. Säännölliset reflektointi tapaamiset tutkimusprosessin eri vaiheissa tukivat sen etenemistä ja aktiivinen prosessin tarkastelu toi luotettavuutta sen vaiheisiin.

Tutkimuksellisella kehittämistyöllä saimme tietoa siitä, miten epävarmuus näyttäytyy suhteessa esihenkilöiden ja johtajien välillä sekä esihenkilöiden toimenkuvassa ja suhteessa heidän tiimeihinsä. Tämä saatu tieto vahvistaa aiempien tutkimusten tuottamaa tietoa johtamisen muuttumisesta sekä

sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksista. Ensimmäisen haastatteluvaiheen aineisto ja kehittämävaiheen ideointi ovat yhteneväisiä, joka lisää tutkimuksesta saadun tiedon luotettavuutta.

6.6 Tutkimuksen johtopäätökset

Voimme todeta aineistomme perusteella, että tärkeimmäksi johtajan taidoksi epävarmuustilanteissa toimimisesta esihenkilön näkökulmasta nousee kyky kohdata ihmiset dialogisesti ja arvostavasti. Johtajan tulee haluta aidosti työskennellä tiimensä kanssa. Johtajan tulee hallita kokonaisuu-
det, olla tunneälykäs, olla tilanteen tasalla ja kyetä asettamaan johdonmukaiset reunaehdot sekä tehdä tarvittavat päätökset niin, että hän on kuullut työntekijöitä. Nämä taidot korostuvat epävarmuustilanteissa ja niiden avulla voidaan mahdollistaa kehittyminen. Mahdollistava johtaminen lisää sopeutumiskykyä, edellytyksiä oppimiselle sekä luovia ongelmanratkaisukeinoja organisaatiossa. (Hasinoff & Mandzuk 2018, 20–21).

Sosiaali- ja terveysalalla työtä tehdään moniammatillisissa tiimeissä sekä toiminta on usein hajautettua sekä rajapinnoilla toimivaa, erityisesti hyvinvointialueuudistuksen myötä. Johtajan tulee luottaa esihenkilöihin ja antaa heille riittävä vastuu ja vapaus operatiivisen toiminnan toteuttamiseksi. Mitä korkeammalla organisaatiossa johtaja toimii, sitä kauempana hän on organisaation substanssiosaamisesta. Kun kyseessä on moniammatillinen tiimi, on johtajan mahdollonta olla kaikkien osa-alueiden asiantuntija. Johtajan tulisi tuntea työn sisällöt ja johtamisen onnistumisen edellytyksenä on verkostomaisen johtamisen ja ohjaamisen taidot. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti kehittämiseen, tiimien dynamiikkaan sekä helpottaa ristiriitatilanteiden ratkaisemista. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 324.)

Haastatteluaineistomme perusteella epävarmuus on jatkuvasti läsnä sosiaali- ja terveysalan työssä tavalla tai toisella. Voidaankin siis todeta, että epävarmuus on eräänlainen normaaliuden tila nykytyössä. Se voi liittyä työhön, muutoksiin tai esimerkiksi asiakkaiden ja potilaiden tilanteeseen. Epävarmuus on jatkuvasti läsnä eri tavoin työn arjessa ja se on pakko hyväksyä, lisäksi on kyettävä kaikilla organisaation tasoilla sietämään myös toisten epävarmuuden tunteita. On siis ainoastaan mahdollista kehittää toimintaa ja toimintamalleja niin, että epävarmuuden kanssa työskentely on helpompaa. Tähän voidaan vastata hyvin inhimillisillä toimintatavoilla, kuten ihmisten kuuntelemisella ja kohtaamisella. (Syväjärvi & Pietilä 2016, 324.)

Psykologinen turvallisuuden tarve on kasvanut merkittävästi lähiaikoina organisaatioiden ja maailman lisääntyneen epävarmuuden vuoksi. Psykologista turvallisuus mahdollistaa tiedon ja kokemusten vaihdon, avoimen puhumisen ja palautteen, uudet ratkaisut ja uudistumisen sekä uuden oppimisen ja innovoinnin. Tällä hetkellä tarvitaan uusia toimintamalleja sekä muutosta niin työn tekemiseen kuin toimintatapoihinkin. Psykologinen turvallisuus ilmenee vuorovaikutuksen avoimuutena, tapana suhtautua epäonnistumisiin, erilaisuuden kunnioittamisena, toimivana työyhteisönä ja tapana suhtautua uusiin kokeiluihin ja riskinottoon. (Toivanen ym. 2021, 115–117.) Haastatteluaineiston pohjalta esihenkilöiden kokemukset epävarmuustilanteissa johtamisesta ja sen kehittämistä edellyttävät juuri psykologisen turvallisuuden lisäämistä organisaatioissa. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa työntekijöiden kokema psykologinen turvallisuus ovat yksi organisaatioiden mahdollisimman sujuvan ja kannattavan toiminnan edellytys. Psykologisen turvallisuuden tulee olla johdolle arvo, jonka he haluavat osaksi organisaatiokulttuuria ja jota he ovat valmiita edistämään laaja-alaisesti. Johtajat sekä esihenkilöt voivat osoittaa omalla toiminnallaan työntekijöille psykologisen turvallisuuden toteutumista kuuntelemalla, arvostamalla, kannustamalla avoimuuteen, näyttämällä omat heikkoutensa sekä olemalla aktiivisesti läsnä työntekijöilleen. (Toivanen ym. 2021, 118–119.)

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tiivistää seuraavat johtopäätökset.

Johtopäätös 1. Johtajan tärkein taito epävarmuustilanteissa toimimisessa on esihenkilön näkökulmasta kyky kohdata ihmiset dialogisesti ja arvostavasti.

Johtopäätös 2. Epävarmuuden tila on eräänlainen normaali nykyajan työssä.

Johtopäätös 3. Psykologinen turvallisuuden merkitys on merkittävä organisaatioiden toimintakyvyn kannalta epävarmuustilanteissa.

6.7 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöhön keräämämme kokemukseen perustuva aineisto myötäilee teoreettista viitekehystämme. Voidaan siis todeta, että teoreettinen tieto on jo olemassa, mitä johtajalta vaaditaan epävarmuustilanteessa toimimisessa. Opinnäytetyömme pohjalta kysymykseksi nousee se, miten olemassa oleva tieto muutetaan todelliseksi toiminnaksi organisaatioissa. Sosiaali- ja terveysministe-

riön tekemässä tiekartassa todetaan, että johtamisen kehittäminen edellyttää johtajilta resilienssi-taitoja ja tietoperusteisuutta. Jos johtamista ei kehitetä, niin ei toimintamalleja myöskään voida jal-kauttaa osaksi organisaatioiden toimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023, 14.)

Jatkossa aineistomme tueksi olisi hyvä tutkia johtajien kokemuksia samoista asioista ja löytää niistä yhteisiä rajapintoja sekä mahdollisesti avata eroavaisuuksia jatkokehittämisessä niin johtajille kuin esihenkilöillekin. Tutkimuksella ja vuoropuhelulla on mahdollista löytää ratkaisuja sekä antaa seli-tyksiä toisten toiminnalle. Esihenkilöt nostivat yhteiset keskustelut johdon kanssa tärkeiksi tukimuo-doiksi epävarmuuden sietämisessä. Tutkimuksen tulosten perusteella olisi mahdollista kehittää keskustelulle eräänlainen pohja, jota voisi hyödyntää esihenkilöiden ja johdon välisessä yhteis-työssä. Tämän jatkotutkimus ja kehittäminen vaatisi joukon johtajia, joilla on halua ajatella johta-mista uudella tavalla. Samalla se vaatisi esihenkilöitä ja työntekijöitä, jotka olisivat valmiita yhdessä tarkastelemaan toimintaa, kehittämään ja toteuttamaan tasa-arvoisempaa työyhteisöä. Tässä tut-kimuksessa asioita on tarkasteltu esihenkilöiden kokemuksen perusteella, joten mahdollisimman hyvin kaikkia palvelevien toimintamallien kehittämiseen tulisi kuulla myös organisaation muita ta-soja.

Tulemme kirjoittamaan opinnäytetyön pohjalta blogin, jossa käymme tutkimusta ja sen tuloksia läpi. Tämä mahdollistaa sen, että tutkimuksen tuloksia saadaan jaettua myös laajemmalle ja sitä voi-daan mahdollisesti käyttää hyödyksi työn kehittämisessä.

LÄHTEET

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu, & Juuti Pauli).
Tallinna: Gaudeamus Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahern, Susannah & Loh, Erwin 2020. Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty *BMJ Leader* 2021; 5:266–269. Hakupäivä 31.3.2023.
<https://bmjleader.bmj.com/content/5/4/266.info>

Akava-yhteisön webinaari. Sote-esimiestyö ja johtaminen poikkeustilanteessa. Miten koronaväki on vaikuttanut sote-esimiestyöhön. Hakupäivä 31.3.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=QhQ8b6alGyl>

Alexander, Andrea, DeSmet, Aaron, Langstaff, Meredith & Ravid, Dan 2021. What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. [What employees are saying about the future of remote work | McKinsey](#)

Backman, Kaisa, Paasivaara, Leena & Nikkonen, Merja 2001. Elämäkertatutkimus hoitotieteessä. Teoksessa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. (toim. Janhonen, Sirpa, & Nikkonen, Merja). Helsinki: WSOY

Collins, Jim & Morten, T. Hansen 2013. Tietoisesti paras. Epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta. Helsinki: Talentum.

Davidson, Paul 1991. Is Probability Theory Relevant for Uncertainty? A Post Keynesian Perspective. *Journal of Economic Perspectives*. Vol.5. No. 1. 129–143. Hakupäivä 31.3.2023.
<https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.5.1.129>

Denny, Elaine & Weckesser, Annalise 2018. Qualitative research: what it is and what it is not. *An international Journal of Obstetrics and Gynaecology*. vol. 126(3). Hakupäivä 21.5.2023.

<https://obgyn-onlinelibrary-wiley-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/full/10.1111/1471-0528.15198>

Donalek, Julie 2005. The Interview in Qualitative Research. *Urologic Nursin*. Vol.25 (2), 124–125) Hakupäivä 6.3.2022. [https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?](https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d0daec19-2003-4600-89f3-5d06ff7c1de6%40redis)

[vid=1&sid=d0daec19-2003-4600-89f3-5d06ff7c1de6%40redis](https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d0daec19-2003-4600-89f3-5d06ff7c1de6%40redis)

Edmonson, Amy 2020. The Role of Psychological Safety in Diversity and Inclusion. *Psychology today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-fearless-organization/202006/the-role-psychological-safety-in-diversity-and-inclusion>

Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati & Kyngäs, Helvi 2014. *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. Sage Open. 4(1). Hakupäivä 21.4.2023.

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244014522633>

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Flynn, Jan, Valikoski, Tuula-Riitta & Grau, Jennie 2008. Listening in the Business Context: Reviewing the State of Research. *The international Journal of Listening*. vol. 22(2). Hakupäivä

21.5.2023. https://www.researchgate.net/publication/247525259_Listening_in_the_Business_Context_Reviewing_the_State_of_Research

Gavin, Nicholas, Romney, Marie-Laure, Lema, Penelope, Babineau, John, Chang, Bernard, Egan, Daniel J, Tedeschi, Chirstoper, Mills, Angela M & Kessler, David O 2021. Organizational crisis resource management: leading an academic department of emergency medicine through the COVID-19 pandemic. *BMJ Leader* 2021; 5:39–41. Hakupäivä 31.3.2023.

<https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/39>

Hanèn, Tom 2020. Kompleksisuus yhteisvaikutuksena – havaintojani matkastani katastrofeista kompleksisuuteen. Teoksessa *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* 281–288 (toim. Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri). Gaudeamus.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Hakupäivä 19.5.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, Jari, Kaltiainen, Janne & Mäkinen, Jaana-Piia 2022. MITEN SUOMI VOI? –TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Hakupäivä 15.5.2023. [MITEN SUOMI VOI? –TUTKIMUS \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/julkaisut/2022/05/miten-suomi-voi-tutkimus)

Hasinoff, Shelley & Manzuk, David 2018. Navigating Uncertainty: Sensemaking for Educational Leaders. Leiden: Brill.

Hennink, Monique, Hutter, Inge & Bailey, Ajay 2011. Qualitative research methods. Los Angeles: Sage Publications.

Heponiemi, Tarja, Kaihlanen, Anu, Kanste, Outi, Laukka, Elina & Ravelin, Annika 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021: 58: 220–234. Haettu 22.11.2022. <https://journal.fi/sla/article/view/103248>

Hiekkataipale, Minna-Maaria 2018. Keskijohdon esimiehet ratkaisevat eettisiä ongelmia puun ja kuoren välissä. Työelämän tutkimus 16(4). Hakupäivä 30.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82705/44201>

Hietapakka, Laura, Elovainio, Marko, Lämsä, Riikka, Kuusio, Hannamaria & Aalto, Anna-Mari 2013. Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. vol. 50 (4). Hakupäivä 18.5.2023. <https://journal.fi/sla/article/view/41278>

Hietapakka, Laura, Laulainen, Sanna, Niiranen, Vuokko, Sinervo, Timo & Zitting, Joakim 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiomuutoksessa. Janus vol. 28 (2), 168–184.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Huttunen, Päivi 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Hakupäivä 16.11.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12570/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Häggman-Laitila, Arja 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus. Hakupäivä 1.5.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153/56847>

Janghorban, Roksana, Roudsari, Robab & Taghipour, Ali 2014. Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. Hakupäivä 21.4.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.3402/qhw.v9.24152?needAccess=true&role=button>

Juholin, Elisa 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Junger, Mikael 2021. Kommenttipuheenvuoro: Johtaminen monimutkaisessa maailmassa. Teoksessa Johtamisen psykologia (toim. Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Jäppinen, Karita, Roos, Mervi, Slater, Paul & Suominen, Tarja 2019. Keskussairaaloiden hoitotyön esimiesten kokemus työpaikkakulttuurista. Tutkiva hoitotyö 17 (2). Hakupäivä 8.5.2023. <https://www-emaqz-fi.ezp.oamk.fi:2047/reader/issue/10228/214266/2>

Kamberelis, George & Dimitriadis, Greg 2011. Focus Groups. Contingent Articulations of Pedagogy, Politics and Inquiry. Teoksessa The Sage Handbook of Qualitative Research (toim. Norman, K, Denzin). Kalifornia: SAGE Publications In.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy, Juventus Print.

Kananen, Jorma 2014a. Laadullinen toimintatutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Kananen, Jorma 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Hakupäivä 18.5.2023. [https://kauppa-kamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)i\(\(e4\)n\(\(e4\)\)](https://kauppa-kamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)i((e4)n((e4)))

Kauppinen, Tero J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kestilä, Laura, Kapiainen, Satu, Mesiäislehto, Merita & Rissanen, Pekka (toim.) 2022. Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Raportti. 4/2022. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos. Hakupäivä 1.9.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144268/THL_Rap4_2022_Covid-seuranta_kevät_2022_web.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Hakusana ”epävarma”. Hakupäivä 31.3.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>

Krueger, Rickhard A. 1998. Analyzing & Reporting Focus Group Results. California: Sage Publications.

Laine, Senni, Lötjönen, Heidi & Pietilä, Sanni 2022. Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit. Ohjaajien vaihtuvuus lastensuojelulaitoksissa lasten ja työntekijöiden kokemana. Julkaisu 2022. Oulu: Osaamista sijaishuoltoon hanke. Hakupäivä 4.6.2023. [Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit -raportti – OSAAMISTA SIJAISHUOLTOON](#)

Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä (toim. Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lampinen, Mai-Stiina, Konu Anne Irmeli, Kettunen, Tarja & Suutala Elina Annikki 2018. Emerald Group Publishing Limited. Hakupäivä 18.5.2012. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-09-2017-0054/full/pdf?title=factors-that-foster-or-prevent-sense-of-belonging-among-social-and-health-care-managers>

Lampinen, Mai-Stiina, Viitanen, Elina Annikki & Konu, Anna Irmeli 2015. Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. Emerald Group Publishing Limited. Hakupäivä 18.5.2023. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LHS-09-2014-0067/full/pdf?title=sense-of-community-and-job-satisfaction-among-social-and-health-care-managers>

Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä (toim. Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja). Juva: WS Bookwell Oy.

Laulainen, Sanna & Sinkkonen, Merja 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus vol. 18 (3), 225–242. Hakupäivä 19.5.2023. [Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat - pdf \(journal.fi\)](#)

Laulainen Sanna, Zitting Joakim ja Niiranen Vuokko (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala (toim. Hujala, Anneli & Taskinen, Helena). Tampere University Press, Tampere, 151–178. [laulainen_ym_henkiloston_ja_johtajien_osaamisvaatimukset.pdf \(tuni.fi\)](#)

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum. Hakupäivä 19.5.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EACBFXCTEB#/kohta:KEI-NOJA\(\(20\)STRESSINHALLINTAAN\(\(20\):\(TY\(\(d6\)N\(\(20\)VOIMAVARAT\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EACBFXCTEB#/kohta:KEI-NOJA((20)STRESSINHALLINTAAN((20):(TY((d6)N((20)VOIMAVARAT((20)/piste:b4)

Mineyama, Sachiko, Tsutsumi, Akizumi, Takao, Soshi, Nishiuchi, Kyoko & Kawakami, Norito 2007. Supervisors Attitudes and Skills for Active Listening with Regard to Working Condition and Psychological Stress Reactions among Subordinate Workers. Journal of Occupational Health. vol 49 (2).

Mäki, Tinna, Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 124 (13). Hakupäivä 22.5.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>

Niemi-Kaija, Kristiina 2017. Tragediaa ja viehkeyttä: Vanhustyöntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta. Työelämän tutkimus 15 (3) 2017, 221–233. Hakupäivä 31.3.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85275/44268?acceptCookies=1>

Niiranen, Vuokko 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Johtajana muutoksissa (toim. Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi). Kuntaliiton julkaisuja. ACTA 253. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paananen, Henna & Kork, Anna-Aurora 2023. Johtajapositioista kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Teoksessa Epävarmuuden aika - Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? (toim. Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri). Helsinki: Into Kustannus Oy.

Patton, Michael Quinn 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. California: Sage Publications.

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Pirhonen, Maritta, Sajasalo, Pasi, Kovalainen, Mikko & Süsse, Thomas 2020. Epävarmuuden siedätyshoitoa opintojen osana. Teoksessa Työelämäpedagogiikkaa korkeakoulutuksessa (toim. Virtanen, Anne, Helin, Jouni & Tynjälä, Päivi). Koulutuksen tutkimuslaitos. Vaasa: Grano Oy. Hakupäivä 31.3.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73068/tyoelamapedagogiikka-korkeakoulutuksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu, & Juuti Pauli). Tallinna: Gaudeamus Oy.

Puusa, Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti Pauli). Tallinna: Gaudeamus Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli. 2020. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). Tallinna: Gaudeamus Oy.

Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo 1998. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Teoksessa Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä (toim. Pötsönen, Riikka & Välimaa, Raili). Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998.

Raso, Rosanne 2021. Psychological safety and leadership. Nursing management 2021 Nov 01; Vol. 52 (11). Hakupäivä 9.6.2022.

Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtajat aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki: Alma Talent.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Salonen, Kari, Eloranta, Sini, Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 18.7.2023. [isbn9789522166494.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Seppälä, Mikael 2023. Innovaatioportfoliot systeemisen muutoksen raamittajina. Teoksessa Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? (toim. Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri). Helsinki: Into Kustannus Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8.

Stevanovic, Melisa & Weiste, Elina 2018. Keskusteluanalyysi ja fokusryhminen diskursiivinen tutkimus. Teoksessa Diskurssitutkimuksen menetelmistä. On the methods in discourse studies (toim. Lehti, Haapanen & Kääntä). Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2018. 11. 114–136. Hakupäivä 17.7.2023. [68981 Artikkelin teksti 109145 1 10 20181213.pdf \(helsinki.fi\)](#)

Syvjäärvi, Ville & Pietikäinen, Antti 2016. Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (toim. Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville). Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Taipalus, Toni, Seppänen, Ville & Pirhonen, Maritta 2020. Uncertainty in information system development: Causes, effects, and coping mechanisms. The Journal of Systems & Software. 168: Article 110655. Hakupäivä 31.3.2023. <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/journal/journal-of-systems-and-software/vol/168/suppl/C>

Tammi, Outi 2018. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu. Hakupäivä 30.4.2023. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimes-tukee-muutoksessa.pdf>

Tehy-lehti. 2023. ”Kukaan ei tiedä mistään mitään” – Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstö tyytymätön aloitukseen. Hakupäivä 26.6.2023. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/kukaan-ei-tieda-mistaan-mitaan-pohjois-pohjanmaan-hyvinvointialueen-henkilosto-tyytymaton>

Tiili, Anna & Kuokkanen, Julia 2021. Lapsen vuoksi Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. Hakupäivä 20.5.2023. [Lapsen vuoksi Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät \(lskl.fi\)](#)

Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Valtioneuvoston julkaisu. Hakupäivä 18.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juventus Print.

Toivanen, Minna, Känsälä, Marja, Kalliomäki-Levanto, Tiina, Kauppi, Maarit, Tuomivaara, Seppo, Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 18.7.2023. [Onnekkait sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla \(julkari.fi\)](#)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Hakupäivä 31.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos 2023. Pandemian seuraukset ja pandemiaresilienssiä tukeneet tekijät kunta-alalla. Hakupäivä 26.3.2023. [Pandemian seuraukset ja pandemiaresilienssiä tukeneet tekijät kunta-alalla | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri 2023. Systeemiajattelun alkeet ilmiölähtöistä ymmärrystä varten. Teoksessa Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? (toim. Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri). Helsinki: Into Kustannus Oy.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut. Millainen metodi? Teoksessa Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (toim. Ruusuvoori, Johanna & Tiittula, Liisa). Tampere: Vastapaino. 223–263.

Van Vuuren, Mark, De Jong Menno D.T & Seydel, Erwin R. 2006. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. Corporate communications. vol 12(2). Hakupäivä 21.5.2023. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/13563280710744801/full/pdf?title=direct-and-indirect-effects-of-supervisor-communication-on-organizational-commitment>

Vataja, Katri 2023. Systeemisen muutoksen arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? (toim. Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri). Helsinki: Into Kustannus Oy.

Venkula, Jaana 2011. Epävarmuudesta ja varmuudesta. 2 painos. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 21.4.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åkerblad, Leena 2013. Epävarmuuden elettäväksi tekeminen: Pieni toimijuus prekaarissa työmarkkinatilanteessa. Työelämän tutkimus 11 (3). Hakupäivä 9.5.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87199/46110>

Minkäläinen johtaminen luo epävarmuutta?			
Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Johdon epäluottamus esihenkilöihin	Kyvyttömyys luottaa	Johtajan puutteelliset taidot	Puutteelliset yleiset johtamistaidot
Johtaja joka ei johda	Puutteelliset johtamistaidot		
Johtaja joka ei osaa tehdä päätöksiä			
Keskustelun puute organisaation eri tasojen välillä	Organisaation toimintakulttuurin haasteet	Kokonaisuuksien hallinnan puutteet	
Strategia ja operatiivinen taso eivät kohtaa			
Strategia ei mahdollista tarpeen mukaista toimintaa			
Epäselvät toimintatapojen linjaukset	Yhteisten toimintamallien puuttuminen	Yhteisten toimintamallien puuttuminen	
Yhteisten linjausten puuttuminen			
Resurssien puutteen vaikutus johtamiseen	Resurssien puutteen vaikutus johtamiseen	Resurssien puutteen vaikutus johtamiseen	
Resurssipuute suhteessa koulutustarpeeseen	Resurssien ja budjetin ymmärtämättömyys	Ymmärtämättömyys taloudenhallinnasta	
Budjetti ei mahdollista riittäviä resursseja			
Resurssit eivät riitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen	Kustannustietoisuus ja -vastuu		
Olemassa olevilla resursseilla ei voida toteuttaa valittua strategiaa			
Henkilöstö- ja talousresurssit eivät kohtaa toiminnan tarvetta			
Esihenkilöiden epätasa-arvoinen kohtelu	Epätasa-arvoinen kohtelu		Epätasa-arvoinen johtaminen
Yksiköiden epätasa-arvoinen kohtelu			
Asioista sovitaan ydinporukan kesken ja muut suljetaan ulos	Läpinäkymättömyys ja salaileminen		
Tehdään päätöksiä niin, että kaikilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa			
Esihenkilöitä ei oteta mukaan pohtimaan			
Tiedottaminen on puutteellista		Heikot viestintätaidot	

Tietoa ei jaeta eteenpäin esihenkilöille	Huono tiedonkulku- ja viestintä		
Työn tehokkuuden liialliset vaatimukset	Työn tehon liialliset vaatimukset	Organisaation tehtävien ja prosessien tunteminen	Kontekstiin ja substanssiin liittyvän osaamisen puutteet
Osaamisen ennakkoinnin puutteet	Ennakoimattomuus		
Ennakkoinnin puutteet			

Hei, kiinnostaako oman esihenkilötyön kehittäminen?

Opiskelemme Oulun seudun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja etsimme sosiaali- ja terveysalan esihenkilöitä haasteltaviksi. Teemme opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksia johtamisesta epävarmuustilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden kokemuksista johtamisesta epävarmuustilanteissa ja kehittää toimintamalleja epävarmuustilanteissa johtamisen tueksi.

Haastattelu toteutetaan noin 6 hengen fokusryhmähaastatteluna etäyhteyden kautta helmikuussa 2023. Haastattelusta saatu aineisto analysoidaan ja aineiston pohjalta järjestetään toinen fokusryhmätapaaminen, jossa tarkoituksena on jakaa saatua tietoa ja tarjota sen kautta mahdollisuus osallistujien oman työn kehittämiseen. Haastattelut kestävät noin 1–1,5 tuntia kerrallaan ja ne nauhoitetaan tutkimuskäyttöön. Haastatteluaineisto hävitetään raportin kirjoittamisen jälkeen. Raportissa ei käytetä henkilö- tai tunnistetietoja.

Tutkimus toteutetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatiman ohjeistuksen mukaisesti.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, voit olla yhteydessä tammikuun aikana Sirpa Teerinkoskeen o1tesi00@students.oamk.fi tai Heidi Lötjöseen o1lohe00@student.oamk.fi. Voit myös esittää meille lisäkysymyksiä.

Oulun ammattikorkeakoulun yliopettaja Liisa Kiviniemi ja lehtori Jaana Hoffren toimivat opinnäytetyön ohjaajina. Heidät tavoittaa osoitteesta liisa.kiviniemi@oamk.fi ja jaana.hoffren@oamk.fi

Terveisin

Sirpa Teerinkoski ja Heidi Lötjönen

SUOSTUMUSLOMAKE

TIETOISESTI ANNETTU SUOSTUMUS FOKUSRYHMÄHAASTATTELUUN OSALLISTUMISESTA

Suostun osallistumaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyviin fokusryhmähaastatteluihin ja annan tietoisesti luvan käyttää antamiani tietoja tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Fokusryhmän haastatteluaineisto tallennetaan. Aineistoa käsitellään niin, ettei kenenkään osallistujan henkilöllisyys paljastu valmiissa opinnäytetyössä. Aineistoa ei luovuteta opinnäytetyön prosessin ulkopuolisille henkilöille. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua asianmukaisesti. Fokusryhmähaastattelujen vetäjinä toimivat Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat Sirpa Teerinkoski (röntgenhoitaja AMK) ja Heidi Lötjönen (sosionomi AMK). Olen saanut tarpeeksi informaatiota tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja annan tietoisesti suostumukseni edellä käsiteltyihin asioihin.

__/__/2023 _____

Teema 1. Epävarmuus ilmiönä

Mitä kuvailisit epävarmuudeksi työelämässä?

Miten epävarmuus näyttäytyy sinun työssäsi?

Minkälaisen asioiden/teemojen koet aiheuttavan epävarmuutta sotealalla?

Millä keinoilla epävarmuustekijät työssä eivät lähde "vyörymään" eteenpäin organisaatiossa, esimerkiksi sinun tiimillesi?

Minkälaisia tunteita epävarmuustilanteissa toimiminen aiheuttaa?

Koetko siviilielämän epävarmuuden vaikuttavan työssä koettuun epävarmuuteen?

Mitä ominaisuuksia sisältävä työyhteisö kokemuksesi mukaan joustaa epävarmuustilanteissa eikä lamaudu?

Onko epävarmuustilanteissa toimiminen aina huono asia? Voiko se auttaa organisaatiota sekä sen esihenkilöitä kehittymään?

Mitkä asiat haastavat organisaatioita tällä hetkellä erityisesti?

Teema 2. Epävarmuus ja johtaminen

Miten epävarmuus näyttäytyy johtamiseen peilattuna? Minkälaisia haasteita siitä seuraa?

Oletko kokenut johtamisen itsessään aiheuttavan epävarmuutta työn tekemiseen?

Minkälaiset johdon toimintamallit/-tavat aiheuttavat epävarmuuden lisääntymistä sinun työssäsi entä suhteessa tiimiisi?

Minkälaiset johtajan ominaisuudet ja toimintatavat mielestäsi edistävät organisaation selviytymistä haastavissa tilanteissa? Entä mitkä ominaisuudet heikentävät?

Millä tavalla oma esihenkilösi, ylempi johto on antaa/on antanut tukea epävarmoissa tilanteissa? Entä ihan päivittäisjohtamisessa? Minkälaista kannustusta ja tukea olet heiltä saanut?

Koetko oman esihenkilösi/johtajasi osaavan toimia epävarmuudessa, miten siinä onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy työssäsi?

Minkälaisena merkityksenä koet ylemmän johdon merkityksen omalle esihenkilötyöllesi? Miten tuki näyttäytyy hyvänä? Entä miten se näyttäytyy huonona?

Seuraava tapaamisemme keskittyy kehittämiseen. Tarkoituksena on käydä läpi esiin nousseita kokemuksia epävarmuustilanteista ja etsiä ratkaisuja, toimintamalleja ja hyviä käytäntöitä, joilla epävarmuustilanteissa johtaminen olisi laadukkaampaa. Pyritään löytämään mahdollisimman konkreettisia kehittämistoimia. Tässä on teille hieman etukäteen pohdittavaksi aiheesta.

- Ajankäytön haasteet/kiire

- Millä keinoin työtä tulisi organisoida paremmin ja mihin aikaa tulisi saada lisää?
- Mikä johdon rooli olisi tämän parantamisessa? Mitä johto voisi tehdä?

- Turhan työn tekeminen

- Millä keinoilla työtä voidaan organisoida niin, että resurssit kohdentuvat oikein ja oikeisiin toimiin?
- Mikä johdon rooli olisi tämän parantamisessa? Mitä johto voisi konkreettisesti tehdä?

- Yhteisten linjausten puuttuminen

- Miten tämä asia voidaan organisaation eritasoilla saada toimivaksi?
- Miten johdon ja esihenkilöiden välistä vuoropuhelua voisi vahvistaa sellaiseksi, että esihenkilöillä olisi kokemus kuulluksi tulemisesta?
- Miten organisaation eritasoja voidaan osallistaa linjausten tekemiseen?
- Strategian merkitys?

- Tiedottamisen ja tiedonkulun ongelmat?

- Jos tiedonkulku toimisi hyvin, niin minkälaista se olisi?
- Mikä johdon rooli olisi tämän parantamisessa? Mitä johto voisi tehdä?
- Miten tiedottaminen tulisi hoitaa, että se vähentäisi epävarmuutta? (esim. epävarmuus tulevasta)

- Tunteet, erilaiset tavat reagoida epävarmuuteen, epävarmuuden/työasioiden tuleminen kotiin

- Millä keinolla negatiivissävytteisiä tunteiden käsittelyä/hallintaa voisi esihenkilön työssä tukea?
- Millä keinoilla psykologista turvallisuutta voitaisiin lisätä organisaatiossa?
- Mikä johdon rooli olisi niiden parantamisessa? Mitä johto voisi tehdä? • Miten johto voi tukea esihenkilöä työn kuormittavuuden hallinnassa?

- Jatkuvat muutokset

- Millä keinoilla muutoksiin voidaan varautua niin, että organisaatio toimisi joustavammin muutoksen tullessa? (esim. ennakointi)

- Minkälaista johtamista olisi hyvä toteuttaa rakenteellisissa (esim. organisaatiomuutokset) muutoksissa?
- Miten yksilöiden resilienssiä voidaan vahvistaa muutoksia ennakoiden?
- Henkilökuntaresurssit
 - Millä keinoilla henkilöstön pitovoimaa voidaan lisätä?
 - Mitä johto voisi tehdä asian eteen?
 - Millä keinoilla olemassa olevan henkilöstöresurssin voi hyödyntää toiminnan kannalta? (esim. osaamisen tunnistaminen)
- Esihenkilön yksin jääminen, tiimin ja johdon tuen puute
 - Miten organisaation eritasoilla voidaan vahvistaa esihenkilöiden yhteenkuuluvuutta, tasa-arvoisuutta ja yhteistyötä johdon kanssa?
- Arvoristiriidat (esim. johtamistyylit, kokemus että oman työn voisi toisella tapaa tehdä paremmin)
 - Miten johdon ja esihenkilöiden välistä vuoropuhelua voisi vahvistaa sellaiseksi, että erilaisista arvoihin perustuvista toimintatavoista voisi käydä avointa keskustelua, jolla olisi vaikuttavuutta?
- Taloudelliset resurssit
 - Miten johdon tulisi tukea esihenkilöä resurssien hallinnassa?
 - Kenen kaikkien organisaatiossa pitäisi osallistua suunnitteluun, että olemassa olevat resurssit kohdentuisivat oikein?