



Turvallinen siirtymä – onko sitä?

Esihenkilöiden kokemuksia organisaation siirtymävaiheesta

Aino Karoliina Nyman YSY21SJ

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2023

Terveys- ja hyvinvointialat

Sairaanhoitajat (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

Nyman, Aino Karoliina

Turvallinen siirtymä – onko sitä? Esihenkilöiden kokemuksia organisaation siirtymävaiheesta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2023, 61 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Suomen historian isoin organisaatiomuutos tapahtui 1.1.2023, kun sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta, kuntayhtymiltä ja sairaanhoitopiireiltä uusille hyvinvointialueille. Hyvinvointialueille siirtymisessä korostettiin turvallista siirtymää.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kokivatko esihenkilöt turvallisuuden tunnetta organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Keski-Suomen hyvinvointialueen laaja-alaisen sote-keskuksen avosairaanhoidon hoitajien ja lääkäreiden esihenkilöt. Tavoitteena oli saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen muutosjohtamisessa.

Tutkimuksessa tutkittiin laadullisen tutkimuksen menetelmin työntekijöiden kokemuksia. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällön analyysiä käyttäen. Aineistosta saatiin muodostettua tuloksia, jotka eivät kilpaile teoriatiedon kanssa, vaan nämä tukevat toisiaan.

Tuloksena todettiin, että muutosjohtamiseen on mahdollista lisätä turvallisuuden tunnetta. Tämä on mahdollista kiinnittämällä huomiota ja panostamalla laadukkaaseen ja oikein kohdistettuun viestintään, henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon tukipalveluiden toimivuuteen, henkilöstön tukemiseen, luottamuksen rakentamiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen.

Johtopäätöksenä todettiin, että esihenkilöiden kokemukset organisaatiomuutoksen siirtymä vaiheesta olivat pääasiassa haitallisesti kuormittavia, kuitenkin turvallisuudentunnetta edistäneitä tekijöitä oli enemmän kuin sitä vähentäneitä tekijöitä. Jatkotutkimusaiheena tälle tutkimukselle voisi olla organisaation ylimmän johdon tunteiden ja kokemusten selvittäminen ja niiden yhteyttä päätöksen tekoon siirtymävaiheessa.

Avainsanat (asiasanat)

muutosjohtaminen, turvallisuuden tunne, viestintä, organisaatiomuutos, hyvinvointialue, siirtymä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Nyman, Aino Karoliina

Safe transition – is it? Leaders experiences of the transition phase of the organization.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2023, 61 pages.

Health and Welfare, Degree Programme in Social and Health Care Management, Master's Degree Programme.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The biggest organizational change in Finnish history took place on January 1, 2023, when the responsibility for organizing healthcare and social welfare was transferred from local authorities, joint municipal authority and hospital districts to the wellbeing services county.

The purpose of this research was to find out if supervisors felt a sense of security during the transition phase of the organizational change. The target group of the research was the supervisors of the community health care of the comprehensive wellbeing services county in Central Finland. The goal of the research was to get results that can be used to increase the feeling of security in a change management.

The research was carried out as a qualitative experience research. The data was acquired using an electronic questionnaire that contained open questions. The data was analyzed using material-based content analysis. Results were formed from the data, which do not compete with theoretical knowledge, but rather support each other.

Based on the research it was concluded that it is possible to increase the feeling of security in change management. Attention must be paid to high-quality and correctly targeted communication, personnel management and information management support services, for building trust, to ensure continuity and to support personnel.

Furthermore, it was concluded that in the future the change management should pay attention to timely and correctly targeted communication, the functionality of support services, support personnel, trust-building factors and securing continuity. By considering the previous ones, it is possible to increase the feeling of security during the change. In order to more effectively increase the experience of a sense of security in change management in the future as well, more research and concrete means of putting emotional management into practice are required.

Keywords/tags (subjects)

change management, emotions, communication, organizational change, wellbeing services county, transition

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Muutokseen liittyviä käsitteitä	4
2.1	Muutosjohtaminen	4
2.2	Viestintä muutoksessa	6
2.3	Luottamus.....	8
3	Tunne	9
3.1	Tunnekokemus	9
3.2	Tunnejohtaminen	10
4	Kokemuksen tutkimus	13
4.1	Kokemus tutkimuksenkohteena	13
4.2	Fenomenologinen tutkimus.....	14
5	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	15
6	Opinnäytetyöprosessi.....	16
6.1	Laadullinen tutkimus	16
6.2	Opinnäytetyön eteneminen.....	17
6.3	Kohderyhmä ja aineiston hankinta	19
7	Aineiston analyysi.....	21
7.1	Analyysimenetelmän valinta.....	21
7.2	Sisällönanalyysin vaiheet	22
8	Tulokset.....	24
8.1	Esihenkilöiden kokemukset hyvinvointialueen käynnistymisestä	24
8.2	Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät	27
8.3	Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät	34
9	Pohdinta	40
9.1	Etiikan ja luotettavuuden tarkastelu	40
9.2	Keskeiset tutkimustulokset.....	42
9.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	45
	Lähteet.....	47
	Liitteet	53
	Liite 1. Tutkimuskyselyn saatekirje/sähköposti	53
	Liite 2. Webropol-kyselylomake	54
	Liite 3. Tunteet ja kokemukset ylä- ja alaluokat aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen.	55
	Liite 4. Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät sisällönanalyysin jälkeen	56

Liite 5. Turvallisuude tunnetta vähentävät tekijät sisällönanalyysin jälkeen.....	57
Liite 6. Kokemuksia organisation johdolle välitettäväksi	58

Kuviot

Kuvio 1. Tunteet organisaatiossa Ashkanasya mukailten	11
Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen.....	19
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi	22
Kuvio 4. Esihenkilöiden kokemukset ja tuntemukset sanapilvenä	25
Kuvio 5. Turvallisuudentunnetta edistäneet tekijät	27
Kuvio 6. Esihenkilön tuen osa-alueet.....	28
Kuvio 7. Kollegoiden tuen osa-alueet	29
Kuvio 8. Jatkuvuuden osa-alueet.....	30
Kuvio 9. Onnistuneen viestinnän osa-alueet	31
Kuvio 10. Luottamuksen osa-alueet	32
Kuvio 11. Työkokemuksen osa-alueet	33
Kuvio 12. Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät	34
Kuvio 13. Keskeneräisyyden aiheuttajat.....	35
Kuvio 14. Puutteellisen viestinnän aiheuttajat.....	36
Kuvio 15. Luottamuspulan aiheuttavat osa-alueet.....	37
Kuvio 16. HR-palveluiden riittämättömyyden osa-alueet	38
Kuvio 17. ICT-palveluiden riittämättömyyden osa-alueet	39

Taulukot

Taulukko 1. Malli opinnäytetyön sisällönanalyysin vaiheista	23
---	----

1 Johdanto

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä pelastustoimessa siirryttiin Hyvinvointialueisiin 1.1.2023. Siirtymä oli Suomen historian suurin organisaatiomuutos. Sosiaali-, terveys ja pelastuspalveluiden järjestämismääräykset siirtyivät kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Organisaatiomuutoksessa korostettiin turvallista siirtymää. Hyvinvointialueiden toimeenpanemisen ja turvallisen siirtymän takaamiseksi sosiaali- ja terveysministeriö laati vuosille 2021-2023 alueellisen toimeenpanon tiekartan. Turvallista siirtymää estäviä riskejä kartoitettiin alueittain tiekartan avulla sosiaali- ja terveysministeriön toimesta. Siirtymäaika jaettiin kahteen eri ajanjaksoon, 100-päivää ennen vastuun siirtymistä ja 100-päivää vastuun siirtymisen jälkeen. (L 616/2021.; STM 2023.; Valtioneuvosto 2023.; Valtioneuvosto 2022a; Valtioneuvosto 2022b.)

Tämän tutkimuksen rajaus turvallisuuden tunteen kokemiseen organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa pohjautuu sloganin ”Turvallinen siirtymä” (Valtioneuvosto 2022c). Tutkimuksessa paneuduttiin aiheeseen, onko organisaatiosta toiseen tapahtuvan siirtymän aikana ollut mahdollisuutta kokea turvallisuuden tunnetta ja mitkä tekijät ovat olleet vaikuttamassa esille nouseviin kokemuksiin. Työelämässä tapahtuu jatkuvaa muutosta (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner, 2020), joten myös tutkimusta tunteiden ja turvallisuus kokemuksen näkökulmasta tarvitaan muutosjohtamisen tueksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimuksen avulla selvittää, kokivatko Keski-Suomen hyvinvointialueen avosairaanhoidon esihenkilöt turvallisuuden tunnetta organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa. Tavoitteena oli etsiä tekijöitä, joita voidaan hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen muutosjohtamisessa.

Turvallinen siirtymä edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä ennen että jälkeen järjestämismääräyksen siirtymistä. Valtioneuvosto ohjeistuksen mukaan siirtymävaiheessa häiriötön palveluiden järjestäminen ja työnantajavelvoitteiden sujuva hoitaminen oli taattava riittävällä tietojen vaihdolla eri toimijoiden välillä. Heti järjestämismääräyksen siirtyessä 1.1.2023 havaittiin useita riskejä. Häiriöitä ilmeni muun muassa tietojärjestelmissä, tietojen siirtymisessä ja ohjautumisessa oikeaan paikkaan sekä teknisen tuen ruuhkautumisena. Kokonaisuuden toimivuus voidaan kuitenkin todetta näkyväksi vasta siirtymäajan kuluessa. (Valtioneuvosto 2023; Valtioneuvosto 2022a; Valtioneuvosto 2022b.)

2 Muutokseen liittyviä käsitteitä

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutokseen liittyviä käsitteitä, jotka ovat sidoksissa organisaatiomuutoksen siirtymävaiheen aikaisiin työntekijöiden kokemuksiin. Näistä käsitteistä tietoperustassa käsitellään muutosjohtamista, viestintää ja luottamusta. Hyvinvointialueelle siirtyminen ja hyvinvointialueen menestyminen vaatii muutosjohtamisen onnistumista yhdessä henkilökunnan kanssa. Viestintä ja luottamus ovat olennainen osa muutosjohtamisen onnistumista. Viestintä muutoksessa on välttämätöntä, koska sillä rakennetaan luottamusta, lisätään ymmärrystä ja osallistetaan muutokseen.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuus ja transformationaalinen johtajuus yhtenevät siinä, että molemmissa tavoitellaan muutoksen aikaansaamista toteavat Herold, Fedor, Caldwell ja Liu (2008). Muutosjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutosta pyritään johtamaan, kontrolloimaan, ohjaamaan ja pääsemään näin tavoitteeseen. Transformationaalinen johtajuus on kuitenkin pysyvämpää ja pidempiaikaisempaa toimimista, jolla pyritään syvällisempään muutokseen. Transformationaalinen johtaminen perustuu johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Organisaation siirtymävaiheessa tapahtuvassa muutoksessa pyritään pysyvään ja pidempiaikaiseen muutokseen ja tuota muutosta on tarve johtaa ja ohjata. Organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa on kyse muutosjohtajuudesta, kokonaisuutenaan organisaatiomuutoksessa taas on kyse transformationaalisesta johtamisesta. (Herold, Fedor, Caldwell & Liu 2008, 346–357.)

Muutosjohtajan on kyettävä useiden asioiden samanaikaiseen pohdintaan ja päätöksentekoon. Hyvinvointialueille siirtymisessä kaikki esihenkilöt joutuivat toimimaan muutosjohtajana. Muutosjohtajan on tuettava henkilöstöä muutoksessa ja saman aikaisesti tunnistettava oman ajattelun kehittyminen ja muutoksen tapahtuminen. Salminen (2022, 180-182) muistuttaakin, että muutoksessa on varsin yleistä, että lähiesihenkilöillä ja ylimmällä johdolla katoaa oman työn merkityskokemus ja tämä aiheuttaa epävarmuutta sekä muutosenergian katoamista. Juuti ja Salmi (2014) kirjoittavat myös siitä, että muutoksen aikana täytyisi huomioida lähiesihenkilöiden suuri tuen tarve. Mikäli muutoksessa lähiesihenkilöiden jaksaminen ja muutosenergia alkavat hiipua myös henkilöstön muutosenergia laskee. Muutosjohtamisessa on huomioitava lähiesihenkilöiden haas-

teellinen asema ylemmän johdon ja henkilöstön välissä. Lähiesihenkilöiden on saatava omat esihenkilöt ymmärtämään työn asettamat haasteet toteuttaa johdon asettamia vaatimuksia samalla kun on huolehdittava henkilöstöstä. (Juuti & Salmi 2014, 245.)

Muutosjohtajuus voi olla ohjaavaa tai osallistavaa. Osallistavaan muutosjohtajuuteen kuulu alaisen osallistaminen organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Osallistavassa muutosjohtajuudessa korostuu esihenkilön ja alaisen välinen kaksisuuntainen viestintä. Ohjaava muutosjohtajuus on enemmän ylhäältä johdettua. Johto luo selkeät tavoitteet ja tarjoaa muutokseen käytettävissä olevat resurssit. Muutosjohtajuuden tapoja kuitenkin yhdistää se, että onnistuakseen muutoksen johtamisessa, johtajan on kyettävä saamaan johdettavat mukaan myönteisten tunteiden tasolla. (Laurila 2017, 138-140.) Lisäksi Salonen (2017, 221-222) toteaa, että muutosjohtaja täytyy tunnistaa negatiivisten tunteiden vaikutus muutokseen.

Muutoksen johtamisen perustana on luottamukseen pohjautuva onnistunut ihmisten johtaminen. Muutosjohtamisen onnistumisessa merkittävimmissä roolissa on viestinnän laatu ja sen määrä. Kotterin ja Cohenin (2002, 1-3) mukaan muutos tapahtuu lähtökohtaisesti tunteiden tasolla ja tunteiden sekä kokemusten kautta. Muutos johtaminen on avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Luottamus vahvistaa avoimuutta vuorovaikutuksessa, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja lisää halua tehdä yhteistyötä muutoksen edistämiseksi. Muutoksessa merkitsee vain se, mitä ihmiset kuulevat ja miten he asiat tulkitsevat. Suurin virhe muutoksessa on jättää viestimättä. Muutosjohtamiseen kuulu myös salassa pidettävät asiat, joita ei voi viestittää. Tällöin kuitenkin johtaja ja esihenkilö voi viestiä omasta kokemuksestaan asian suhteen. (Juuti & Virtanen 2009, 140-152; Salminen 2022, 124-125.)

Muutoksessa lähiesihenkilöt eivät välttämättä tiedä kovinkaan tarkasti, mihin muutokset lopulta vievät. Silti he joutuvat viestimään muutoksesta henkilöstölle. Tässä viestinnässä tulisi välittyä tunnetason viesti. (Juuti & Salmi 2014, 246.) Schult-Knappen, Koehn ja Becertin (2019) mukaan muutosta voi hallita vain riittävällä viestinnällä.

2.2 Viestintä muutoksessa

Viitalan (2012, 170) mukaan viestintä ja vuoropuhelu on yksi kehittämisen, uudistamisen ja uuden oppimisen tärkeä edellytys. Viestintä mahdollistaa organisaation toiminnassa muun muassa johtamisen, päätöksenteon ja informoinnin. Isotalus ja Rajalahti (2017, 13-17) lisäävät, että viestinnän avulla koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta sekä rakennetaan vahvaa luottamusta organisaation sisällä. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 54-55) muistuttavatkin, että ajoissa tapahtunut viestintä ja informointi ylläpitää ja kehittää luottamusta.

Muutosviestintää pidetään omana lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää. Organisaatiossa muutoksia ei voida toteuttaa ilman huolellista viestintää. Muutosviestinnässä on kyse asioiden perusteellisuudesta, tavoitteena on yhtä aikaa kuvata sekä toteuttaa muutosta. Usein organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa on mahdollista, että oma työ tulee muuttumaan ja tähän varautuminen herättää aina tiedontarpeen johon organisaation tulisi kyetä vastaamaan.

Muutosviestinnän ensisijainen kohderyhmä on henkilöstö. (Juholin 2001, 242-244.) Smythe (1997, 5) on määritellyt viestinnälle kaksi tehtävää, jotka korostuvat aina muutoksessa. Näiden tehtävien mukaan henkilöstö on saatava ymmärtämän, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön ja toiseksi viestinnän avulla on saatava hyödynnettyä henkilöstön asiantuntemus muutoksen toteuttamisessa. Kirjassaan Kotter ja Cohen (2002, 101) kuvaavat viestinnälle hyvin samanlaisia tehtäviä.

Työelämässä tapahtuvassa viestinnässä on usein kyse professionaalisista viestintäsuhteista. Professionaalisissa viestintäsuhteissa on kyse siitä, että jäsenet ovat ammatillisessa suhteessa tai toinen on jokin alan erityisasiantuntija. Tällöin viestinnän asiasisältö asettuu aina jonkinlaiseen suhdeympäristöön. Viestintäsuhteen olemassa olemisen merkitys näkyy vuorovaikutuksen onnistumisena ja viestin saavuttamisena. (Gerlander & Isotalus 2010, 6-8; Isotalus & Rajalahti 2017, 34-36.)

Onnistuneen viestinnän perusteisiin kuuluu, että viestiin sisällytetään sekä tiedollisia tosiasioita että kokemuksellisuutta. Johtamisviestinnän perusteisiin kuuluu pyrkimys asettua samalle aaltopituudelle toisten kanssa kohdistamalla oma sanoma niin, että se sopii toisten kokemusmaailmaan. Viestinnässä tulisi muistaa, että mitä suuremmalle joukolla viesti kohdistetaan sitä helpotajui-

sempaa ja yksinkertaisempaa sen tulisi olla. Ja päinvastoin, mitä pienemmälle joukolle viesti kohdistetaan sitä vuorovaikutuksellisempaa ja keskustelevampaa sen tulee olla. (Juuti & Virtanen 2009, 152–153.) Schul-Knappe, Koch ja Beckert (2019) toteavat tutkimuksessaan, että johdon tulisi ainakin muutostilanteissa työskennellä yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa. Yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa työskentelemällä, johto onnistuu todennäköisemmin luomaan turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Viestinnän ja vuoropuhelun kautta työntekijät tuntevat itsensä aktiiviseksi osaksi organisaatiota. (Schul-Knappe, Koch & Beckert 2019, 676–681.)

Organisaation sisällä ja eri organisaatioiden välillä viestintää tapahtuu kasvotusten, sähköpostin, puhelimen sekä verkon välityksellä. Erilaisilla tiedotteilla pyritään varmistamaan tiedon kulku organisaatiossa. Sisäisten tiedotteiden avulla henkilöstö saa tietoa organisaatio johdolta. Tiedottamisen on oltava sujuvaa ja riittävää jotta se motivoi henkilökuntaa. Toisin sanoen siis strateginen viestintä on organisaatiolle elintärkeää. Juholinin ja Rydenfeltin (2020, 91–95) mukaan organisaation viestintä koostuu neljästä elementistä, joita ovat tieto, ymmärrys, vaikuttaminen ja osallisuuden kokemus, jossa yhdistyy järki ja tunteet. Huomiota tulee kiinnittää viestinnän oikea-aikaisuuteen, toistoon ja vaikuttavuuteen.

Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan onnistuneeseen laajamittaiseen muutokseen on kahdeksan askelta. Muutosprosessin neljäntenä askeleena he pitävät onnistunutta kommunikointia muutoksen myymiseen organisaation henkilöstön tasolle. He myös korostavat, että muutoksen kannalta viestinnässä viestin toisto on avainasemassa. Viestijän on myös ymmärrettävä viestin aiheuttamat tunteet ja nämä on huomioitava viestinnässä. Viestinnän suurimmat virheet ovat alikommunikaatio ja käsitys, että viestillä välitetään vain tietoa. Näihin virheisiin epäonnistuneet muutokset yleensä kaatuvat. Alikommunikoinnilla muutosjohtaja edistää kyynisyyttä. (Kotter & Cohen 2002, 83–100.)

Lähiesihenkilöiden rooli viestinnässä on erilainen kuin muiden työyhteisön tai organisaation jäsenten rooli. Lähiesihenkilö toimii viestejä välittävänä linkkinä ja tulkitsijana johdon ja henkilöstön välillä päivittäin. Lähiesihenkilöt joutuvat myös toteuttamaan konkreettisimmat muutokset muutosviestinnän turvin. (Juholin 2022, 148–153; Juholin 2001, 243–244.)

2.3 Luottamus

Luottamus on yksi tärkeimmistä tunteista organisaatioissa ja työyhteisöissä, sillä uusiutumiskyky pohjautuu luottamukseen. Salosen (2017) mukaan ihmisten välinen luottamus sisältää neljä eri osa-aluetta: kyvykkyys, avoimuus, sanansa pitäminen ja hyväntahtoisuus. Luottamus on myös itse-luottamusta. Luottamus on hitaasti etenevä, läpi elämän jatkuva vastavuoroinen prosessi. Luottamuksen osoittaminen on mahdollista ainoastaan teoilla, luottamusta osoittavat sanat vaativatkin rinnalleen myös tekoja. (Salonen 2017, 188–192.)

Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri organisaatiossa antaa hyvän pohjan muutokselle. Puhuttaessa henkilöstön ja johdon välistä luottamusta voidaan puhua luottamuksesta organisaatiossa. Luottamus organisaation on kuitenkin eri asia kuin luottamus esihenkilöihin tai johtajiin henkilöinä. Luottamus johtajaan on yhteydessä organisaatioon luottamiseen. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat osapuolten kokemukset. Luottamus kehittyy yhteistyön, vuorovaikutuksen ja omien havaintojen myötä. Luottamus voi myös heikentyä kokemusten ja muuttuvan vuorovaikutuksen myötä. (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 179–181.)

Organisaatioon luottamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tavoitteiden saavuttaminen, asioiden johdonmukaisuus, organisaation osoittama arvostus ja osoitus hyvinvoinnista välittämiseen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, avoin viestintä, työntekijöiden osallistaminen sekä kokemukset organisaation oikeudenmukaisuudesta. Luottamus pohjautuu henkilökohtaisille kokemuksille ja odotuksille. Luottamus on tärkeä osa muutosvaihetta, vain luottavainen ja työskentely-ympäristön turvallisena kokeva työntekijä suhtautuu avoimesti muutoksiin ja näkee muutoksessa mahdollisuuksien. On tärkeää kuitenkin muistaa, että luottamus on vastavuoroista. (Blomqvist 2023; Zitting ym. 2020, 179–181.)

Luottamus perustuu hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen ja onnistuneeseen viestintään. Luottamus vaikuttaa työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen ja vähentää ristiriitatilanteita. Luottamus lisää organisaatioon ja sen päämääriin sitoutumista, parantaa työstä suoriutumista, vähentää epäluuloja ja helpottaa muutosten läpiviemistä. (Haapala & Lehtipuu 2021, 59–63.) Muun muassa Kalliomaan ja Kettusen (2010, 40–57) mukaan luottamuksen on osoitettu lisäävän innovatiivisuutta sekä vähentävän erilaisten muodollisten sopimusten tarvetta työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Luottamusta rakentavia tekijöitä ovat tunteiden ilmaisun salliminen, myötätunnon kokeminen ja osoittaminen, rehellisyys, avoimuus, ennakoitavuus, oikeudenmukaisuus sekä lupauten ja perusteltujen odotusten täyttyminen. Työelämässä luottamusta osoitetaan antamalla työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta tehdä työnsä sekä osallistamalla henkilöstö muutosten suunnitteluun ja kehittämiseen sekä henkilöstön ideoiden konkreettisella huomioimisella. (Salonen 2017, 277.) Hyvinvointialueen organisaatiomuutosta on valmisteltu erilaisissa työryhmissä eli tiimeissä. Blomqvistin (2023, 21–22) mukaan tiimin keskinäinen luottamus synnyttää arvokkaan kokemuseräisen tiedon jakamista. Blomqvist jatkaa, että luottamuksen myötä tuota tietoa myös arvostetaan ja sitä hyödynnetään muutoksessa tavoitteiden saavuttamiseksi.

3 Tunne

Henkilöstön kokemana turvallinen siirtymä on tunnekokemus. Vaikka tunteet työelämässä ovat vähemmän tunnustettu ja puhuttu aihe ovat ne oleellinen osa työntekoa sekä päätöksentekoa. Myönteiset tunteet vaikuttavat oleellisesti muutoksen onnistumiseen, joten tunnejohtaminen on yksi osa muutosta ja sen johtamista. Koska tunteet ovat muuttuvia ja etenevät eri tahdissa muutoksen kanssa, ei tunnejohtajuus ole koskaan haasteetonta. Tämän lisäksi, tunnejohtajina esihenkilöt ovat erityisessä asemassa ollessaan alttiina sekä alaisilta sekä organisaatiosta välittyville tunteille.

3.1 Tunnekokemus

Tunne on monivaiheinen prosessi. Prosessi sisältää tunteen havaitsemisen ympäristössä tapahtuvan asian seurauksena. Havaitsemisen jälkeen tunnetta tulkitaan tiedostamatta ja tulkinnan pohjalta tapahtuu tiedostamaton selityksen antaminen, jonka seurauksena tapahtuu tunnereaktio. Tunnereaktio on tiedostamattomana havaittavissa elimistössä sekä käyttäytymisessä. Tunnereaktion seurauksena huomaamme tietoisesti erilaisia tunnekokemuksia. Tunnekokemukseen voi liittyä tietoisuus siitä, mikä tunteen on aiheuttanut. Tunteita ei pelkästään koeta vaan niitä tietoisesti ilmaistaan muille. (Salonen 2017, 142–143.)

Tunnekokemukset saavat toimimaan tietoisesti jotakin asiaa edistäen tai hidastaen. Tunnekokemukset vaikuttavat päätöksentekoon ja päätöksen tekeminen pelkän kognition varassa on hyvin haastavaa. Useiden tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että tunteet ovat keskeinen voimavara kaikessa työelämään liittyvässä toiminnassa ja päätöksen teossa. Erityisesti muutoksessa tunteiden merkitys on havaittu olevan keskeinen (Ashkanasy & Daus 2002; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2019). Ikävalko, Hökkä, Paloniemi ja Vähäsantanen (2020) tulivat tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että tunnekokemukset organisaatiossa sekä työntekijän kyky ilmaista tunteitaan edistää organisaation päätöksentekoa.

Myös Salosen (2017) mukaan tunteiden ja tunnekokemusten huomioiminen on tärkeää organisaation menestyksen kannalta, koska työntekijöiden on kyettävä monimutkaiseen ajatteluun sekä päätöksentekoon. Myönteiset tunteet laajentavat ja rikastuttavat ajattelua sekä päätöksentekoa. Vastaavasti kielteisten tunteet köyhdyttävät ja kaventavat ajattelua ja päätöksentekokykyä. Uusiutuminen ja muutos vaativatkin ympäristöä, jossa kykenee tuntemaan positiivisia tunteita. Positiivisia tunteita kokevat työntekijät motivoituneempia. Organisaatiomuutoksessa muutokseen liittyviin tunnekokemuksiin pystytään vaikuttamaan etukäteen. Organisaatiomuutokseen osalliset organisaatiot kannattaisi tutustuttaa etukäteen toisiinsa ja osallistaan yhdessä muutoksen suunnitteluun. Jokaisella organisaatiolla on jotakin annettavaa muutokseen. (Salonen 2017, 144–155.)

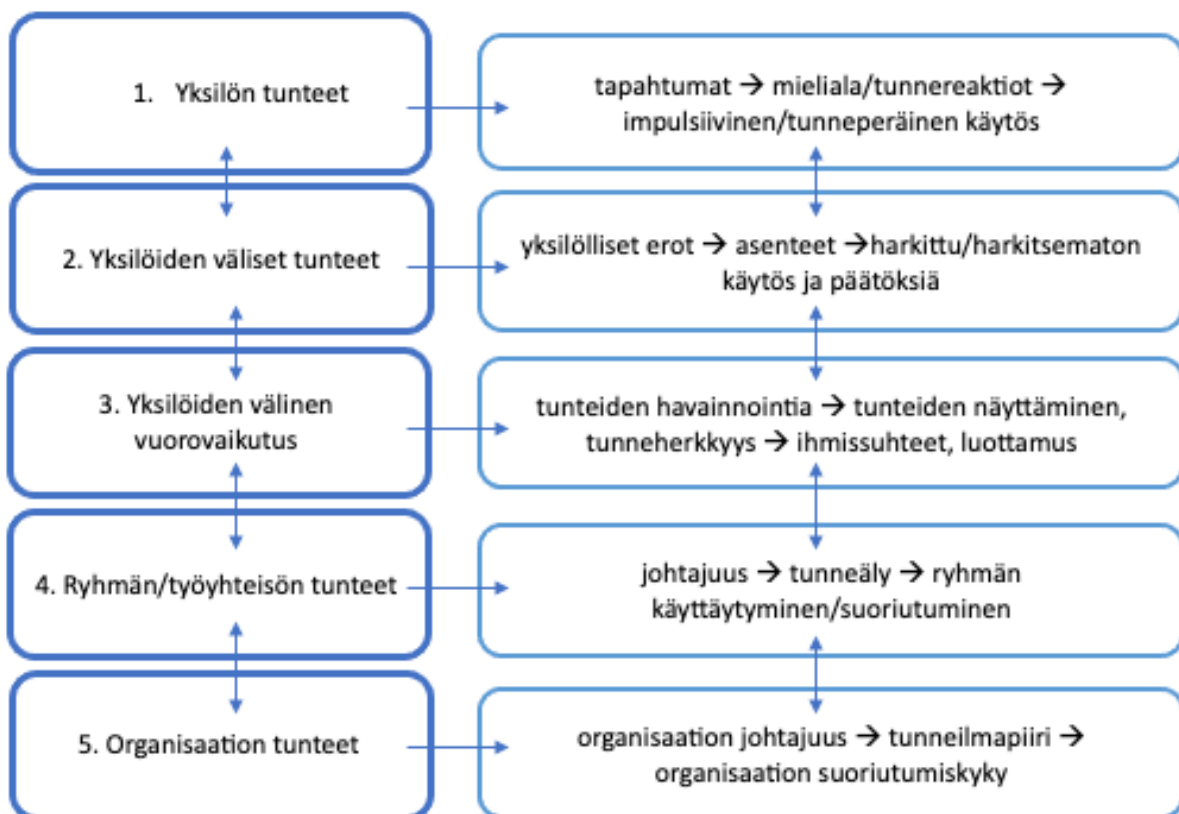
3.2 Tunnejohtaminen

Johtamisessa tunteet ovat osittain vaiettu aihe, tähän muutosta on tuonut tunteiden tieteellistäminen. Tunteet työelämässä sekä tunteiden merkityksestä johtamisessa on alettu puhumaan enenevässä määrin 1980-luvulta lähtien sosiologi Hochschildin (1983) innoittamana. Varsinaisesti kuitenkin vasta 2000-luvulla on tunteet alettu huomioidaan työelämässä. Organisaatioteorioissa on aiemmin ajateltu johtamisen olevan järkeen perustuvaa ja tunteet tulee sivuttaa. Johtamisen ja työelämän tunteiden käsitteistö pohjautuu osittain organisaatiotutkimukseen, osittain sosiologiaan ja osin työpsykologiaan. (Juuti & Salmi 2014, 24–25; Fisher & Ashkanasy, 2000; Cooper 1997.)

Tunnejohtaminen on vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä, vuorovaikutuksen avulla pyritään ohjaamaan ja kohdentamaan ihmisten työtä tavoitteiden saavuttamiseksi tunteita syrjäyttämättä (Seeck 2021, 30–31.). Koska tunteet ovat tarttuvia, tunnejohtamisen perusedellytys on itsetuntemus ja omien tunteiden tiedostaminen (Goleman 1998, 161–162.). Tunteiden tarttuvuuden vuoksi

esihenkilöt asettuvat hankalaan asemaa tunnejohtamisen näkökulmasta. Esihenkilöt edustavat sekä alaisiaan että edustamaansa organisaatiota, joten he ovat alttiita kahdesta suunnasta tuleville inhimillisille tunteille (Salonen 2017, 149–151.).

Ashkanasy on kehittänyt viisitasoisen mallin tunteista organisaatiossa (ks. kuvio 1). Mallin mukaan yksilön sisäiset tunteet, yksilöiden väliset tunteet, yksilöiden välinen vuorovaikutus ja ryhmätason tunteet vaikuttavat organisaation tunneilmastoon ja organisaation suoriutumiskykyyn (Ashkanasy & Humbhrey 2011, 215–219.). Salonen (2017, 157–160) on puolestaan listannut tunteita ja kokemuksia, joita organisaatiossa tulee edistää, mikäli halutaan luoda jotain uutta tai organisaatiossa tavoitellaan muutosta. Salosen listaamia tunteita ja kokemuksia ovat mm. innostuneisuus, ilo, turvallisuus, luottamus, vapaus, oikeudenmukaisuus sekä tunne siitä, että saa tarvittaessa apua.



Kuvio 1. Tunteet organisaatiossa Ashkanasya mukaillen

Organisaatiossa kaikki esiintyvät tunteet vaikuttavat organisaation suoriutumiskykyyn. Organisaatiossa ilmenee yksilöiden eli työntekijöiden henkilökohtaisia ja työntekijöiden välisiä tunteita. Yksittäisillä tapahtumilla ja muutoksilla on vaikutusta työntekijän henkilökohtaisiin tunteisiin ja näillä on työntekijän käyttäytymisen kautta välillinen vaikutus työntekijöiden välisiin tunteisiin sekä vuorovaikutukseen. Työntekijöiden väliset tunteet asenteiden ja käyttäytymisen kautta vaikuttavat työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa tunteisiin, niiden havainnointiin ja näyttämiseen sekä luottamuksen muodostumiseen. Tunteiden näyttäminen ja luottamuksen rakentuminen antaa pohjan ryhmän tai työyhteisön sekä organisaation sisäiselle tunneilmastolle, jolla on merkittävä vaikutus organisaation suoriutumiskykyyn. (Ashkanasy & Humbrey 2011.)

Tunnejohtaja tavoittelee tietoisesti myönteisten tunteiden herättämistä työntekijöissä kielteisten ja apaattisten tunteiden sijasta. Tunnejohtajan yksi tärkeä taito on tarkkailla ja tunnistaa tilanteet ja ne hetket, jolloin johtaja ohjaa työyhteisöä tunteiden avulla oikeaan suuntaan. Tunnejohtaja ei kuitenkaan ole kaikkietävä asiantuntija vaan esihenkilö, joka kannustaa ja motivoi alaisiaan omalla tekemisellään ja esimerkillä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007.) Tunnejohtajuuden taito on riippuvainen johtajan tunneälystä eli johtajan kyvystä tunnistaa eri tunteita ja kyvystä käyttää tätä tietoa hyväkseen johtamisessa (Salonen 2017, 239–240). Goleman (2009) on todennut, että tunneälykkäät organisaatiot ovat jopa 20 % suorituskkyisempiä kuin organisaatiot, joiden johtamisesta puuttuu tunneäly. Goleman myös toteaa, että johtajien on tajuttava heidän oma merkityksensä organisaation tunneilmapiirin muodostumiseen ja sen merkitys organisaation suorituskkyyn.

Tunnejohtajuus ei kuitenkaan ole haasteetonta edes niissä organisaatioissa, joissa sitä arvostetaan ja pidetään tärkeänä johtamisen keinona. Organisaation tunneilmaston muuttaminen voi olla hyvin vaikeaa. Tunteet eivät esiinny yksi kerrallaan vaan toisiinsa kietoutuneina, tunteet ja tarpeet myös organisaatiossa muuttuvat nopeasti. Tunteiden johtaminen on jatkuva tilannesidonnainen prosessi, joka elää päivittäin. (Salonen 2017, 247–249.)

4 Kokemuksen tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on kokemusten selvittäminen. Kokemuksen tutkimuksen tavoitteena on saada ihmisten omat kuvaukset kokemuksista ja koetusta todellisuudesta. Tutkijan on kuitenkin erotettava, tutkitaanko ihmisten käsityksiä vai kokemuksia. Laineen (2001, 36–37) mukaan kokemusten ja käsitysten välillä ei välttämättä ole mitään yhteyttä. Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkija etsii refleктоimattomasta aineistosta kokemuksia yhdistäviä tekijöitä

4.1 Kokemus tutkimuksen kohteena

Kokemukset ovat kaikille tuttuja ilmiöitä, näihin on helppo luottaa joskus jopa enemmän kuin tutkittuun tietoon (Toikkanen & Virtanen 2018). Kokemus on kuitenkin myös tieteellinen käsite, jonka parissa eri tieteen aloilla työskennellään. Työelämän tutkimuksessa kokemuksellinen lähestymistapa on vähemmän käytetty, se tarjoaa kuitenkin uudenlaisen tavan kuunnella ja huomioida henkilöistöä (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela 2012, 3–4). Kokemuksen ollessa tutkimuskohteena on tavoitteena havaintojen tekeminen ja jokin konkreettisen ilmiön ymmärtäminen. Kokemus käsitteenä on hyvin hankala ja monimerkityksellinen. Kokemus on inhimillisen toiminnan kehittämisen perusta. Kokemustutkimus antaa mahdollisuuden käsitteellistää työelämässä ilmenevät kokemukset ja näitä voidaan käyttää henkilöstön ja johdon välisessä keskustelussa. (Hyyppä, Kiviniemi, Kukkola, Latomaa & Sandelin 2015.) Myös Kukkolan (2018, 41–63) mukaan kokemukset ovat jotain ainutlaatuista, kestäväää ja inhimillistä, jonka tutkiminen työelämän kehittämisen kannalta on hyödyllistä.

Kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka ihminen tarkastelee ja tulkitsee maailmaa. Nieminen (2014, 19.) määrittelee kokemustiedon seuraavasti: ”Kokemustieto on hyvin perusteltu tosi uskomus, johon sisältyy omakohtaista kokemusta niistä objektiivisista asioiden tiloista, joihin tieto kohdistuu”. Länsimaisen filosofian mukaan kokemus on ensisijaisesti tiedonhankinnan tapa, tämä tieto ei kuitenkaan ole koskaan kovin korkea eikä lopullista. Kokemuksen tutkijalla ei saisi olla ennako-oletuksia toisen ihmisen kokemuksista. Kokemuksia koskeva tieto on muuttuvaa ja yksilöllistä. Vaikka kokemuksen tutkimuksessa tietoa ei ole yleistettävissä, niin johtopäätöksiä, jotka kokoavat ja tiivistävät asian yhdeksi voidaan tehdä. Kokoavien johtopäätösten tekeminen mahdollistuu, kun tutkimukseen osallistuvien tilanteet ovat keskenään samankaltaisia. Samankaltaisuus voi liittyä muun muassa työtehtäviin tai ammattiin. Yksilöiden kokemukset eivät kuitenkaan koskaan vastaa

täysin toisiaan, ei kokemuksista voida saavuttaa yleistettävää tietoa. (Backman 2018; Tökkäri 2018; Perttula, 2006.)

Kokemuksen tutkimusta pidetään laadullisena tutkimuksena, joka on kuitenkin luonteeltaan empiiristä tarkastelua. Empiriaa ei pyritä todistamaan oikeaksi teorian avulla. Empiirinen aineisto ja teoria eivät siis kilpaile keskenään vaan tukevat toisiaan. Empiirisen tutkimuksen kohteena ovat usein kokemuksen sisältö, niiden jäsentely tai kokemusten teemoittelu. Kokemuksen tutkimusta voidaan lähestyä narratiivisella tai fenomenologisella tutkimustavalla. (Kukkola 2018, 41–63; Suorsa 2011, 218.)

4.2 Fenomenologinen tutkimus

Kokemuksen tutkimuksen alalajeina käytetään yleisimmin fenomenologista tai narratiivista tutkimustapaa, on myös mahdollista käyttää näiden yhdistelmää. Kokemuksen tutkimuksessa fenomenologisessa tutkimustavassa tutkija pyrkii keräämään tutkittavilta aineiston, jossa kuvataan pelkkää kokemusta sitä refleктоimatta. Fenomenologiassa refleктоimattomista kokemuksista pyritään löytämään kaikkia kokemuksia yhdistäviä tekijöitä. Narratiivisessa tutkimustavassa tutkija kerää empiirisen aineiston, jota on refleктоitu ja kuvattu laajasti. Tutkijan on kuitenkin aina määriteltävä, mitä kokemus hänen tutkimuksessaan tarkoittaa ja kuinka kokemuksesta saadaan tietoa. Tutkijan tärkeä valinta on empiirisen aineiston hankintaan käytettävä keino. Sekä fenomenologisessa, että narratiivisessa tutkimustavassa empiirinen aineisto on yleensä tekstimuotoista. (Tökkäri 2018, 67–70.)

Käsitteenä fenomenologia tarkoittaa tutkijan asennoitumista kokemusten tutkimista kohtaan tarkoituksenaan luoda tieteellistä tietoa niistä. Fenomenologisessa tutkimustavassa kohteena on ihmisen kokemussuhde ympäröivään maailmaan. Fenomenologinen tutkimustapa antaa mahdollisuuden soveltaa tutkimustilanteen mukaan. Analyysin tekeminen ei kulje minkään tietyn kaavan mukaan. Tavoitteena on tutkija ymmärrys asiaa tai ilmiötä kohtaan kattaa sen kokonaisuuden, joka liittyy tutkittaviin kokemuksiin ja niiden muodostumiseen. Tutkijan täytyy ennen analyysin tekemistä tuoda esille oma esiyymmärrys tutkittavista kokemuksista. Kokemuksen tutkimuksessa tutkija ei koskaan lähde tutkimukseen täysin tyhjästä. Kokemuksen tutkimuksessa tutkijan omat käsitykset ja uskomukset luovat mahdollisuuden ymmärtää tutkittavien kokemuksia. (Perttula 2014, 74–82.)

Perttulan (2014, 82) mukaan fenomenologisen tutkimustavan onnistuminen edellyttää runsasta tutkimusaineistoa, joka pitää sisällään tutkittavien tuottamien tuntemuksia, aavistuksia ja vertauksia. Mason (2010) puolestaan on esittänyt fenomenologisen tutkimuksen suositelluksi kohdejoukon kooksi noin 30 osallistujaa.

5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kokivatko esihenkilöt turvallisuuden tunnetta organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa. Tavoitteena on saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen muutosjohtamisessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia Keski-Suomen hyvinvointialueen esihenkilöillä on hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä?
2. Mitkä tekijät edesauttoivat kokemaan siirtymän turvallisena?
3. Mitkä tekijät vähensivät turvallisuuden tunnetta muutokseen liittyen?

6 Opinnäytetyöprosessi

Tässä luvussa kuvataan tämä esihenkilöiden kokemuksia tutkivan tutkimuksen toteutusta laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti tutkimusaiheen muodostumisen jälkeen. Kolmannessa alaluvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kohderyhmä, joka oli Keski-Suomen hyvinvointialueen laaja-alaisen sote-keskuksen avosairaanhoidossa työskentelevät esihenkilöt sekä aineiston hankintaa.

6.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2017, 65–67) sekä Kanasen (2017, 32–33) mukaan laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen menetelmällä pystytään vastaamaan kysymyksiin: millainen ilmiö on tai miksi jokin toimintatapa on olemassa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole löytää puhdasta totuutta vaan näyttää se mikä on välitömien havaintojen tavoittamattomissa. Aineisto koostuu ajankohtaisista asioista ja kokemuksista. Tutkimuksessa korostuu konteksti eli asiayhteys, intentio eli asioita selitetään tutkittavien asialle antamien tarkoitusten avulla sekä prosessi eli tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston suhdetta tutkijan aineiston ymmärtämiseen. (Lindlof & Taylor 2002, 18–19; Vilka 2021b, 118–122.)

Lindlof ja Taylor (2002) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaikataululla on merkitystä siinä, kuinka syväälle tutkijalla on mahdollista aiheeseen ja aineistoon päästä. Laadullisen tutkimusprosessin aikana tutkijan tulkintakyky kasvaa käsitteitä ja väitteitä kohtaan. Tutkimusprosessiin käytetyllä ajalla ei kuitenkaan ole vastaavuutta tutkimuksen laadun kanssa. Tutkimuksen laatuun vaikuttavana tekijänä on tutkijan taidot. Heidän mukaansa laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että otos määrä on pienempi määrälliseen tutkimukseen verrattuna. (Mts. 210–211.)

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen aineisto on monesti hyvin rikas, aineistosta voi löytyä sellaisiakin asioita ja seikkoja, joita tutkija ei ole osannut odottaa. Tämän vuoksi laadullisen tutkijan olisi kyettävä rajaamaan tutkimuskohde kapeaksi ilmiöksi, jotta siitä pystyy kertomaan mahdollisimman perusteellisesti. Vaikka laadullisen aineiston analysoinnissa yhdistyy analyysi ja synteessin

muodostuminen, niin kokemuksia tutkittaessa ei pyritä muodostamaan synteisiä. (Puusa & Juuti 2020, 337–341.)

Laadullisen aineiston määrästä kertoo aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Muun muassa Kananen (2017) toteaa aineiston olevan riittävä, kun uudet tapaukset eivät enää tuo uutta tulkintaa tai tuo uutta tietoa tutkimukseen. Laadullista tutkimusta tehdessä aineiston tarvittavaa määrää on mahdotonta päättää etukäteen, koska ei voida tietää milloin aineisto alkaa kylläntymään. Laadullisen tutkimusaineiston laatu on määrää tärkeämpää. (Kananen 2017, 125–126.)

6.2 Opinnäytetyön eteneminen

Tämä tutkimus sai alkunsa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta, jonka toimeenpanossa keskeisenä tavoitteena on turvallisen siirtymän varmistaminen. Turvallinen siirtymä Valtioneuvoston (2022c) mukaan edellytti tiivistä ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä ennen että jälkeen järjestämisvastuun siirtymistä. Kaikki valmistelu tähtäsi turvalliseen siirtymään. Turvallisen siirtymän tarkoituksen oli turvata sote-palveluiden katkeamaton jatkuminen järjestämisvastuun siirtymisestä huolimatta. Toisaalta turvallinen siirtymä tarkoitti myös työnantajavelvoitteiden sujuvaa hoitamista. Jotta siirtymä voi olla organisaatiomuutokseen osallisena olevalle henkilöstölle turvallinen täytyy henkilöstön olla mahdollista kokea turvallisuuden tunnetta muutoksen aikana. Niin kuin Juuti ja Salmi (2014) sekä Salonen (2017) kirjoittavat, on muutosjohtamisella mahdollista vaikuttaa tunteiden kokemiseen.

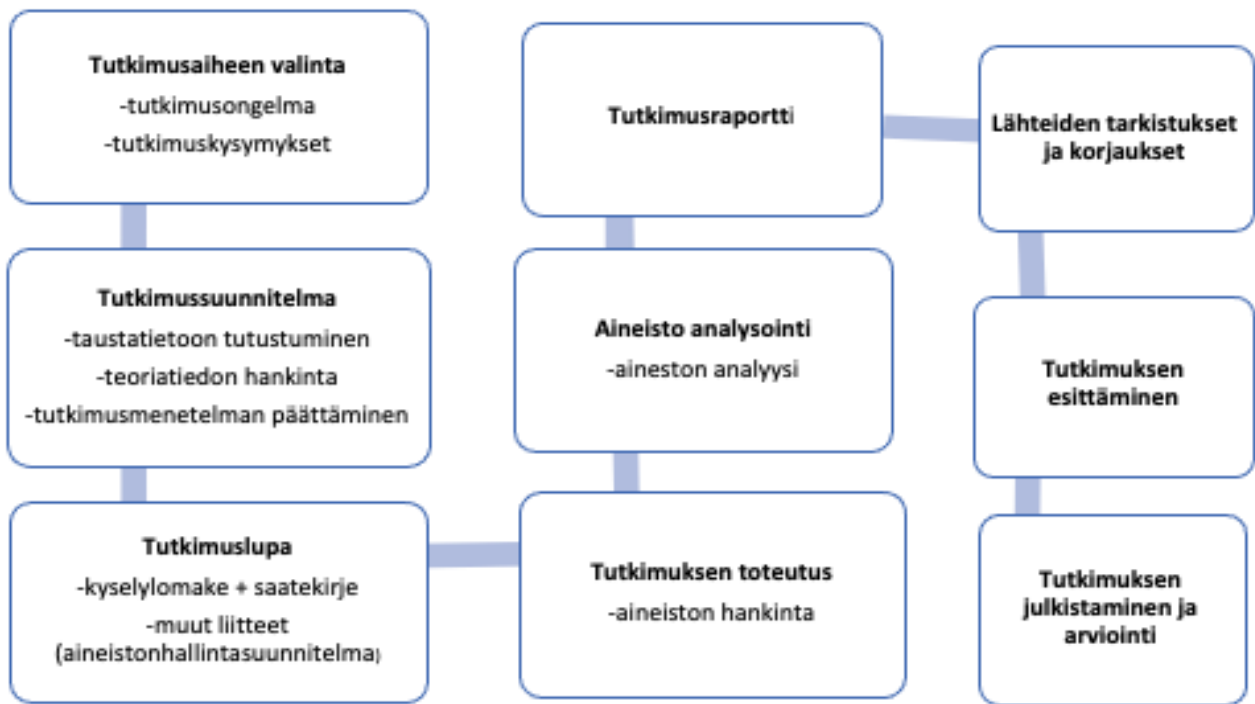
Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen niin muutosjohtamisen kehittämisen kuin työelämässä koettavan turvallisuuden tunteen näkökulmasta. Tunteiden merkitys työelämässä tunnustetaan, mutta kuitenkin keinot tunteiden edistämiseen ovat hyvin vähäisiä (Hökkä ym. 2019). Turvallisuuden tunne koetaan positiivisena tunteena, työntekijöiden kokemat positiiviset tunteet parantavat työstä suoriutumista (Rantanen 2011; Rantanen 2013). Laadullinen tutkimustapa valikoitui tämän tutkimuksen tutkimustavaksi perustellusti sen sopiessa hyvin ihmisten kokemusten tutkimiseen (Vilka 2021a.).

Tutkimus toteutui prosessimaisesti (ks. kuvio 2), joka kesti kokonaisuudessaan 6 kuukautta. Tutkimusaiheen valinnan ja rajauksen jälkeen muodostettiin tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen alkoi

tutkimuksen suunnittelu, taustatietoon tutustuminen ja sen hankkiminen sekä lopullisen tutkimusmenetelmän valinnalla. Taustatietoon tutustumisen yhteydessä alkoi alustavan sisällysluettelo hahmottelu sekä aikataulun suunnittelu, jonka jälkeen alkoi lähdemateriaalin kerääminen tietoperustaan. Tutkimussuunnitelman tietoperustassa käsiteltiin keskeisiä käsitteitä. Suunnitelmassa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimuskysymykset, kuvattiin tutkimusmenetelmää ja toteutusta sekä aikataulusuunnitelma. Hyväksytyn tutkimussuunnitelman ja siihen kuuluvien liitteiden perusteella haettiin tutkimuslupaa.

Aineistonhankintatavaksi valikoitui sähköinen kyselylomake, kohdejoukolle lähetettiin sähköpostiin saatekirje (ks. liite 1) ja linkki kyselyyn (ks. liite 2). Aineistonhankintatavasta käytiin keskustelua Keski-Suomen läntisen alueen ylihoitajan kanssa. Keskustelussa todettiin, että haastatteluaikoja olisi haastava saada sovittua juuri siirtymävaiheen aikana. Mikäli haastattelut olisivat siirtyneet tulevaisuuteen tutkimuksen luotettavuus olisi voinut kärsiä. Suunnitelman mukaisesti tutkimusaineiston hankinta tapahtui huhtikuun aikana. Tutkimusaineiston hankinta onnistui tutkimuksessa hyvin.

Aineiston analysointi alkoi heti toukokuun alussa, kun alkuperäinen kyselyn vastausaika umpeutui. Vastauksia oli jo tuolloin palautunut yli puolet, mutta vastausaikaa pidennettiin ja asiasta lähetettiin vielä muistutus. Analysointia jatkettiin vielä viimeisten vastausten saapumisen jälkeen. Analysointi ja teoretiedon hankinta tapahtuivat limittäin. Aineistonanalysoinnin alettua tutkimus eteni hieman aikatulusta edellä. Tutkimusraportti valmistui suunniteltua aiemmin. Analyysivaiheessa aineiston kylläntyminen tapahtui hyvin nopeasti, kun aineistosta oli analysoitu alle puolet ei aineisto tuottanut enää mitään uutta tietoa. Aineiston kylläntymistä on kuitenkin Hännisen (2016) mukaan hyvin hankala luotettavasti arvioida, joten tässä tutkimuksessa koko hankittu aineisto analysoitiin. Analysoidun aineiston voidaan siis sanoa olevan hyvin luotettava. (Hänninen 2016, 109.) Aineiston määrä vastasi tässä tutkimuksessa hyvin Masonin (2010) esittämää osallistujamäärää fenomenologiselle kokemustentutkimukselle.



Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen

Opinnäytetyön prosessi eteni ongelmitta. Prosessin aikana tutkija pääsi tutkimusaiheeseen hyvin sisälle, sen aikana tutkijan ymmärrys ja tulkintakyky käsitteitä kohtaan kasvoi. Tutkimuksen teoreettista taustatietoa hankittiin Cinahl Ultimate, Cocrane Library, Janet Finna, GoogleScholar, EBSCOhost ja Journal.fi tietokannoista sekä fyysisestä kirjallisuudesta. Fyysistä kirjallisuutta etsittiin eri kirjastoja hyödyntäen. Tiedonhaun rajauksena käytettiin ensisijaisesti julkaisuaikaa, vertaisarviointia=peer reviewed sekä täysin verkossa luettavissa olevia artikkeleita/julkaisuja=full text. Hakusanoina käytettiin muun muassa tunteet/emotions, johtaminen/leadership, vietsintä/communication, muutosvietsintä/change managementi communication, kokemukset/knowledge ja kokemuksen tutkimus/study of experience. Haussa käytettiin myös hakusanojen erilaisia yhdistelmiä.

6.3 Kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin Keski-Suomen hyvinvointialueen laaja-alaisen sote-keskuksen avosairaanhoidossa. Avosairaanhoido koostuu lääkäreiden ja hoitajien vastaanottopalveluista koko hyvinvointialueella, Keski-Suomen digitaalisesta sote-keskuksesta, kuntoutuspalveluista, erikoisvastaanotoista sekä mielenterveys- ja päihdepalveluista. Kohdejoukkoon kuului hoitajien ja lääkäreiden esihenkilöt avosairaanhoidosta. Tutkimuksen kohdejoukkoon kuului 39 vastaajaa (n=39).

Tutkimusaineiston hankinta tapahtui sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella, joka oli täysin anonyymisoitu ja sisälsi avoimia kysymyksiä. Kananen (2017, 114–115) pitää sähköisen kyselyn heikkoutena vastaajien huonoa tavoitettavuutta, jolloin vastausprosentti voi jäädä heikoksi. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2017, 122–127) puolestaan toteavat, että avointen kysymysten avulla on mahdollista saada rikkaampia vastauksia, koska ne antavat mahdollisuuden kertoa omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät johdata tai ehdota vastauksia. He myös pitävät kyselytutkimuksen etuna vastausten objektiivisuus. Kyselylomake soveltuu hyvin aineiston keruuseen silloin, kun tutkimukseen osallistuvat ovat hyvin laajalla-alueella. Myös Vilkan (2021b, 94–96) mukaan kyselylomakkeen suurin riski on, että tutkimusaineiston kato on suuri. Toisaalta mikäli tutkimusaihe on kovin sensitiivinen, voi haastattelututkimuksen vastaukset olla epäluotettavia.

Tutkimusaineiston hankintaa käytettävä kyselylomake oli esitestattavana muutamalla perusjoukkoa vastaavalla henkilöllä, jotta mahdollisiin virheisiin tai muokkaustarpeisiin voitiin reagoida. Esitestauksen perusteella varsinaiseen kyselylomakkeeseen ei tarvinnut tehdä muutoksia, esitestaukseen osallistuneilta saadun palautteen mukaan kyselylomakkeen infotekstiä muokattiin.

Tässä tutkimuksessa tutkija lähetti saatekirjeen ja suljetun kyselylinkin sähköpostitse alueylihoitajille, palvelupäälliköille ja alueylilääkäreille, jotka välittivät viestin alaisuudessa työskenteleville esihenkilöille. Tutkimukseen osallistujat antoivat suostumuksensa osallistumiseen vastaamalla vapaaehtoiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti kaksi kertaa. Kyselyn vastausajan umpeuduttua vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla. Lopullisia vastauksia oli yhteensä kaksikymmentäseitsemän kappaletta (N=27), vastausprosentti oli 70 %.

7 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineistonanalyysi toteutettiin induktiivista (aineistolähtöistä) menetelmä käyttäen. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttäessä tutkijan täytyy kerätä aineistoa yhtä aikaa, kun aineistoa jo analysoidaan. Kerätyn aineiston sisältö vaikuttaa siihen, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä. Sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu kuviolla.

7.1 Analyysimenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valittiin aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2015) mukaan laadullisen analyysin tekemiseen on useita eri menetelmiä. Vuori (n.d) kirjoittaa, että sisällönanalyysi sopii hyvin kirjoitetut tekstin analysointiin. Elo ja Kyngäs (2007) muistuttavat, että tulee valita analyysimenetelmän, joka on sopusoinnussa tutkimusongelman, teoriapohjan ja käytettävän aineiston kanssa. Laadullisia analyysitapoja ovat induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen analyysimenetelmä. Induktiivisessa menetelmässä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Pelkistämisen ja luokittelun avulla hajanaisesta aineistosta pystytään saamaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätökset ovat mahdollisia. (Elo & Kyngäs 2007, 109–111.)

Elo ja Kyngäs (2007) toteavatkin, että induktiivisen analyysimenetelmän käyttäminen on hyvä valinta silloin, kun tutkimusaiheena on vähemmän tutkittu aihe. Kun taas teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysimenetelmä puolestaan vaatii sen, että tutkimusaiheesta on riittävästi aikaisempaa tutkimustietoa tai on jo valmiiksi tuotettu teoria, jonka perusteella voidaan laatia analyysimatriisi. (Mts. 109–111.) Vilkan (2021a, 209.) mukaan analyysimenetelmästä huolimatta analyysin tekemiseen liittyy aina tutkijan tapa ajatella kriittisesti, loogisesti ja tietoisesti. Analyttisellä ajattelulla tutkija oppii ja tulee tietoiseksi tekemistään ratkaisuksista.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy tiiviisti aineiston hankintaan, analysointi jatkuu aineiston hankinnan jälkeen toisaalta aineistoa analysoiden ja toisaalta yhtä aikaa tutkijan on hankittava lisää tietoa aiheesta. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on saada aineistosta kokonaisuus, jonka avulla tutkija pystyy tuottamaan rikkaan ja perustellun tulkinnan sekä johtopäätöksen tutkittavasta aiheesta. Ilman aineiston pelkistämistä, koodausta ja luokittelua on aineistosta mahdotonta löytää tuloksia. Onnistuneen

tutkimuksen edellytys on, että tukija pystyy abstrahoimaan tutkimusaineiston eli luomaan aineistosta yleiskäsitteitä. Lindlof ja Taylor (2002, 211–214.) toteavatkin kirjassaan, että tutkijan on ensin tutustuttava huolellisesti tutkimusaineistoon, jotta tutkijan on mahdollista pelkistää aineistoa. Kananen (2017, 136.) puolestaan muistuttaa, että tutkijan pitää tietää mitä hän aineistosta etsii ja siitä huolimatta tutkijan on kyettävä säilyttämään objektiivisuus aineistoa kohtaan. (Puusa & Juuti 2020, 332–333; 341–346.)

7.2 Sisällönanalyysin vaiheet

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi alkoi kaikkien vastausten lukemisella. Tutkimusaineisto tallennettiin alkuperäisessä muodossa tutkijan omaan salasanoihin suojattuun pilvipalveluun .pdf muodossa kahden vuoden ajaksi. Vastaukset tallennettiin kysymyksittäin, jotta niiden käsittelemisen olisi helpompaa. Tutkimusaineiston hankinnan päätyttyä ja aineiston tallentamisen jälkeen aineisto poistettiin Webropol-palvelusta. Tutkimuksen aineiston analysointiprosessi tapahtui tavalla jonka muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 206.) kuvailevat. Prosessi on kuvattu kuviona (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi

Varsinainen analysointivaihe alkoi aineiston redusoinnilla eli vastaukset pelkistettiin. Kirjoitettuja vastauksia tiivistettiin niin, että niistä ei hävinnyt mikään vastauksen kannalta oleellinen tieto kadonnut. Alkuperäisistä vastauksista poistettiin epäoleellinen niin, että ne kuvaavat ilmiötä. Tämän jälkeen pelkistetyt vastaukset klusteroitiin eli ryhmiteltiin, jolloin samaa tarkoittavat asiat tai ilmaukset yhdistettiin alaluokiksi. Alaluokka nimetään sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Alaluokkien

muodostamisen jälkeen analyysia jatkettiin abstrahoinnilla eli alaluokiksi ryhmitelty aineisto muodostaa lopulta yleiskäsitteitä. Yleiskäsitteitä kutsutaan yläluokiksi. Kananen (2017, 132) nimeää nämä vaiheet koodaamiseksi ja luokitteluksi. Flickin (2006, 314.) mukaan täysin yksiselitteistä tapaa sisällönanalyysin luokittelulle ei voida määrittellä. Voidaan kuitenkin sanoa, että luokittelussa on huomioitava tutkimuskysymys. Kananen (2017,132) toteaaakin, että aineistolle on esitettävä tutkimuskysymys ja tämän avulla voidaan löytää ne asiat ja tekstit aineostosta, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin jokaisessa vaiheessa tutkija otti koko ajan huomioon alkuperäiset tutkimuskysymykset ja tutkimusongelman. Analysoinnin tuloksena oli tutkimuskysymyksiin vastaavia yläluokkia. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki sisällönanalyysin eri vaiheista.

Taulukko 1. Malli opinnäytetyön sisällönanalyysin vaiheista

Vastaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Iso on uudistus ja varmaan parhaansa moni teki ja tekee. Toivottavasti tilanne vähin erin tasoittuu ja epäkohdat korjaantuvat.	Uudistus, jossa pyrittiin parhaaseen. Toive epäkohtien korjaantumisesta.	valmistelun keskeneräisyys	Keskeneräisyys
Muutos on vasta edessä eli nyt tarvitaan selkeä visio ja strategia muutoksen aikaansaamiseksi.	Muutos vasta alussa ja kaivataan selkeää suunnitelmaa loppuun viemiseen.	organisaation keskeneräisyys	
Olisiko ollut mahdollista aloittaa joidenkin asioiden perehdytykset vanhojen organisaatioiden aikana, jos oli tiedossa mitä 'ongelmia' tulee eteen. Missään ei ole niin paljon henkilökuntaa, että selviäsi viestien vyörystä	Perehdytys ja valmistautuminen olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin. Liiallinen viestintä ei auta.	perehdyttäminen puutteellista, valmistelun keskeneräisyys, informaatioähky	Kuormittavat kokemukset
Toisaalta oma esihenkilö on loistava, yhteistyö on helppoa ja hän on osoittanut olevansa kiinnostunut pienenkin yksikön toiminnasta.	Esihenkilö kiinnostunut johtamiensa yksiköiden toiminnasta.	kiinnostunut esihenkilö	Esihenkilön tuki
Uudistuksessa on hyvä mahdollisuus uuden paremman toimintamallin luomiseen, mutta nyt hukutaan ei-toimivien asioiden alle. Uupumisriski on korkea isolla joukolla työntekijöitä	Mahdollisuudet toimiviin toimintamalleihin on olemassa. Toimimattomat asiat uuvuttavat työntekijät.	toimimattomat toimintatavat, työssäjaksaminen kärsii	Kuormittavat kokemukset

8 Tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia turvallisuuden tunteen kokemisesta. Esihenkilöt vastasivat avoimia kysymyksiä sisältävään kyselyyn. Tutkimuksen kyselyssä kysyttiin esihenkilöiden tuntemuksia ja kokemuksia siirtymästä. Lisäksi haettiin vastauksia siihen, mitkä tekijät edistivät tai heikensivät turvallisuuden tunnetta hyvinvointialuesiirtymässä. Kyselyssä esihenkilöiltä kysyttiin myös mitä kokemuksia he haluaisivat välittää organisaation johdolle. Näillä kysymyksillä tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksen alkuperäisestä aineistosta on valittu muutama autenttinen lainaus kuvaamaan aineistoa.

8.1 Esihenkilöiden kokemukset hyvinvointialueen käynnistymisestä

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaisia kokemuksia Keski-Suomen hyvinvointialueen esihenkilöillä on hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä? Tulosten mukaan suurin osa esihenkilöiden kokemuksista hyvinvointialueen käynnistymisestä olivat kuormittavia. Kuormittavien tunteiden ja kokemusten lisäksi hyvinvointialueen käynnistymiseen liittyi myös myönteisiä kokemuksia. Kuormittavat kokemukset voivat työelämässä olla joko haitallisia, työntekoa haittaavia tai positii- vista, jolloin työntekijä kokee aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita (Viitala 2012, 216). Tämän tutkimuksen tuloksista kuormitustekijät olivat työntekoa haittaavia, kun taas myönteiset koke- mukset olivat enemmän voimavaratekijöitä kuin kuormitustekijöitä. Myönteiset kokemukset aut- toivat tuntemaan innostuneisuutta ja merkityksen kokemusta esihenkilötyössä.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kuvasivat aineistonhankintaan käytetyn kyselyn ensimmäi- sessä kysymyksessä sekä yksittäisillä sanoilla että useamman sanan kuvauksella tuntemuksia ja ko- kemuksiaan liittyen hyvinvointialue-siirtymään. Sisällön analyysin jälkeen vastauksista muodostui yläluokat *myönteiset kokemukset* ja *kuormittavat kokemukset*. Vastausten yksittäiset sanat ja ku- vaukset lisättiin alkuperäisessä muodossa sanapilveen (ks. kuvio 4) kuvastamaan sanojen esiinty- mistä vastauksissa ja näin kuvastamaan tunteiden ja kokemusten esiintymistä. Sanapilvessä sanat näkyvät sitä suuremmalla, mitä useammin se on mainittu. Esihenkilöiden tuntemuksista ja koke- muksista muodostuneet ylä- ja alaluokat on esitetty taulukkona aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen (ks. liite 3).

Myönteiset ja kuormittavat kokemukset nousevat vahvasti esille myös kyselyn neljännen kysymyksen vastauksia, jossa kysyttiin kokemuksia, joita esihenkilöt haluavat välittää organisaation johdolle. Näiden vastausten sisällönanalyysin jälkeen yläluokkina oli myönteisten kokemusten ja kuormittavien kokemusten lisäksi keskeneräisyys ja viestinnän epäonnistuminen. Osa tästä aineistosta esitetty taulukkona sisällön analyysin jälkeen (ks. liite 6).

Näissä kokemuksissa esihenkilöt nostivat hyvin yhteneväisesti esille huolensa henkilöstöä haitallisesti kuormittavista tekijöistä ja työssäjaksamisen. Esihenkilöiden kokemusten mukaan työnantajan velvoitteiden hoitaminen siirtymävaiheessa ei täysin onnistunut ja tämä on heikentänyt työssäjaksamista niin esihenkilöillä kuin työntekijöillä, joista esihenkilöiden täytyisi huolehtia.

Yhtenäisten linjojen ja ohjeistusten puute koettiin kuormittavana tekijänä, joka heikentää työhyvinvointia. Työnantajan velvoitteisiin vastauksista nousi työsopimusten kanssa olleet epäselvyydet, palkkojen maksun kanssa olevat epäselvyydet, palkkaharmonisaation pitkittäminen useammalla vuodella, perehdyttäminen ja laitteiden sekä ohjelmien toimimattomuus ja näiden kuntoon saattamisen hitaus.

Myös pienempien asioiden ja maakuntien huomiotta jättäminen valmistelussa on näyttäytynyt merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Tiedonkulun ongelmat nousevat esille kaikkien tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa. Viestinnän ja tiedonkulun ongelmaksi esihenkilöt nostivat myös informaatioähkyn. Jatkuva massaviestintä aiheutti sen, että oleellinen tieto ei välttämättä saavuttanut juuri oikeaa kohderyhmää tai tieto hukkuu joukkoviestinnän sekaan. Esihenkilöt pitävät tärkeänä, että siirtymävaiheessa olisi selkeä kaikilla tiedossa oleva strategia, jolla muutos viedään loppuun asti. Esihenkilöt kaipaavat käyttöönsä vuosikelloa ja yksikkökohtaisia budjetteja, jotta oman työn suunnittelu olisi mahdollista.

– Hyvinvointialueen strategiaa ei oltu avattu esihenkilöille, viestintä asiasta ontui ja ontuu edelleen, asioiden hoitaminen monimutkaista ja vain yksi henkilö pystyi/pystyy hoitamaan tiettyjä asioita esim. palkkavirheitä. –

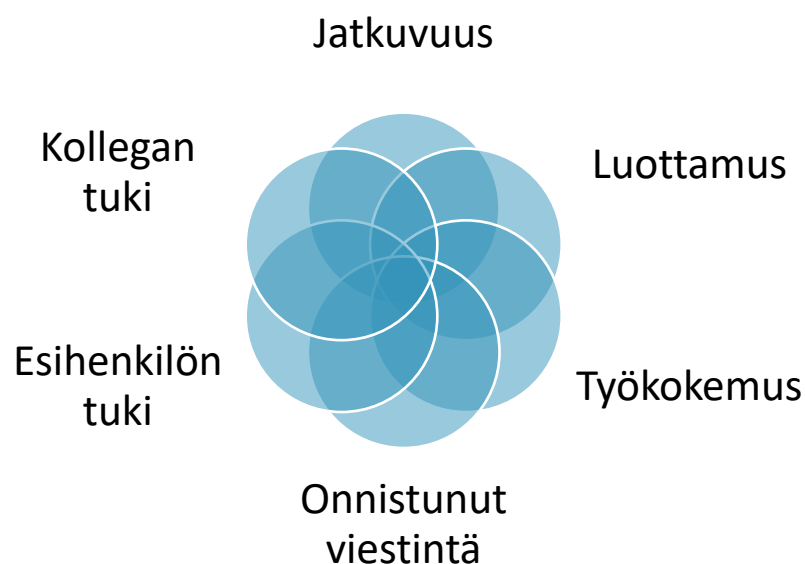
– Myös HR henkilöstön tavoitettavuutta parannettava, nyt odotellaan vastauksia akuutteihin tilanteisiin välillä useita viikkoja, asioita ei saa hoidettua/ratkaistua. Uudistuksessa on hyvä mahdollisuus uuden paremman toimintamallin luomiseen, mutta nyt hukutaan ei-toimivien asioiden alle. Uupumisriski on korkea isolla joukolla työntekijöitä. –

Kokemuksista nousi esille myös muutoksen onnistumiset, sen tuomat positiiviset vaikutukset ja ajattelu malli, että iso muutos vaatii aikaa. Osittain myös epäonnistumisia ja näistä oppimista oli pidetty tärkeänä. Lisäksi toivottiin, että epäonnistumisia pohdittaisiin enemmän ja näiden juurisyytää olisi mietitty enemmän. Useampi esihenkilö koki uuden oman esihenkilönsä hyvin kannustavana, tukevana ja kiinnostuneena johtamansa alueen toimintayksiköistä ja näiden toiminnan sujuvuudesta. Toisaalta muutamista vastauksista nousi kuitenkin myös esille lähiesihenkilöiden suurempi tuen tarve muutoksen valmistelussa ja siirtymän aikana.

– Iso muutos, joka pääosin kuitenkin sujui hyvin. Isoille muutoksille pitää antaa aikaa, vaikka aikataulut ovat tiukat: iso laiva ei käänny hetkessä. Joskus olisi hyvä tulipalojen sammuttamisen lisäksi hyvä pysähtyä miettimään asioiden juurisyytää ja yrittää vaikuttaa myös niihin. –

8.2 Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä tekijät edesauttoivat kokemaan siirtymän turvallisenä? Hyvinvointialue-siirtymän aikaisen turvallisuuden tunteen kokemusta edistävinä tekijöitä tutkimustulosten mukaan olivat jatkuvuus, luottamus, työkokemus, onnistunut viestintä ja esihenkilöitä sekä kollegoilta saatu tuki. Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät esitetty kuviona (ks. kuvio 5).

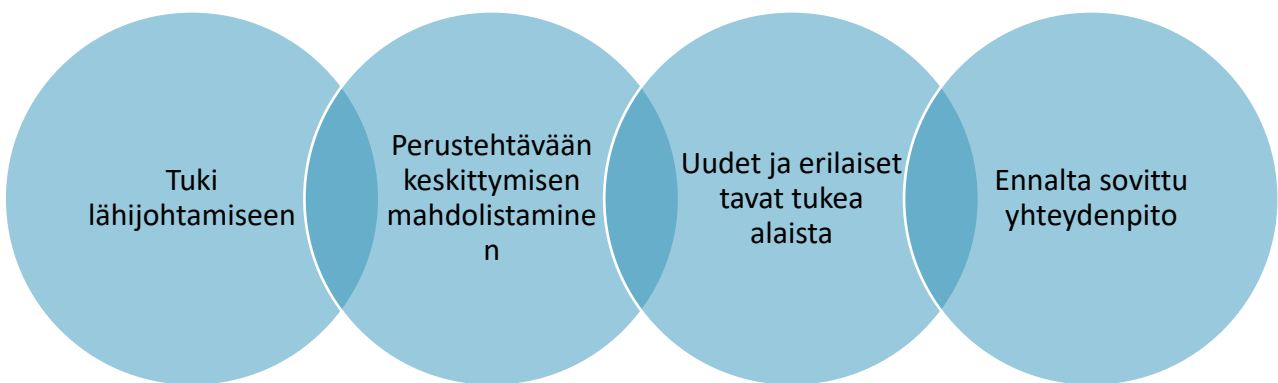


Kuvio 5. Turvallisuudentunnetta edistäneet tekijät

Turvallisuuden tunnetta edistäneenä tekijänä *esihenkilön tuki* muodostui esihenkilön tarjoamasta avusta lähijohtamiseen, esihenkilön mahdollistaminen perustehtävään keskittymisen, uuden esihenkilön tarjoaman uudenlaisen ja raikkaamman tavan tukea sekä säännöllisen yhteyden esihenkilön (ks. kuvio 6). Vastaajat kokivat, että jo tieto siitä kuka tulee olemaan omana esihenkilönä hyvinvointialueella edisti turvallisuuden tunteen kokemusta. Esihenkilö mahdollisti omalla toiminnallaan ja johtamistaidoillaan sen, että tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pystyivät keskittymään lähijohtamiseen. Mahdollisuus keskittyä lähijohtamiseen eli omaan perustyöhön lisäsi turvallisuuden tunnetta siirtymävaiheessa. Turvallisuuden tunnetta edistäneitä tekijöitä selvitettiin avosairaanhoidon esihenkilöiltä, joten heidän esihenkilöitä ovat alueylihoitajat, palvelupäälliköt ja alueylilääkärit.

– *Säännöllinen viikoittainen ennakkoon sovittu yhteys oman esihenkilön kanssa.* –

– *Tieto uudesta ylihoitajaesimiehestä jolta saa tukea lähijohtamiseen. Voi keskittyä lähiesihenkilötyöhön ja kehittämiseen.* –



Kuvio 6. Esihenkilön tuen osa-alueet

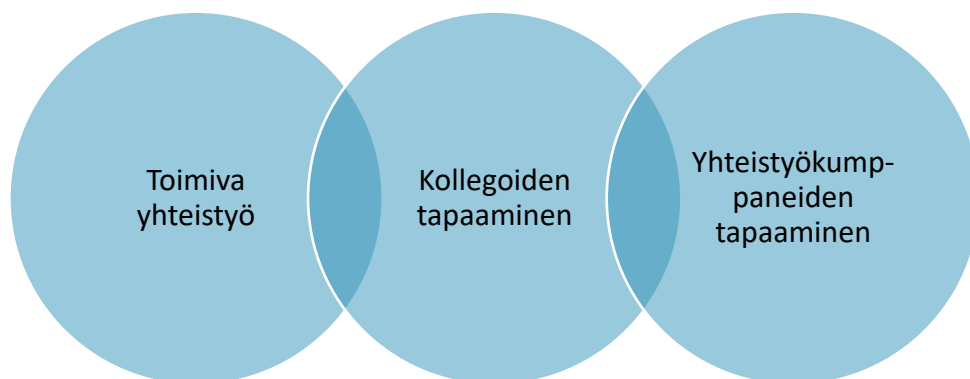
Tulosten mukaan esihenkilön tuki edistää turvallisuuden tunnetta sitä enemmän, mitä enemmän tuen osa-alueita esihenkilö sisällyttää omaan johtamiseensa. Kuitenkin jo yhdenkin osa-alueen huomioimisella on vaikutusta turvallisuuden tunteen kokemiseen.

Kollegoiden tuki muodostui työkavereilta saadusta avusta ja tiedosta, tutuista työkavereista, säännöllisestä yhteistyöstä kollegoiden kanssa sekä ennalta sovituista yhteistyökumppaneiden tapaisista (ks. kuvio 7). Kun tietoa ja apua eriasioissa oli siirtymävaiheessa välillä hankala saada, lisäsi turvallisuuden tunnetta se, että joku työkaveri oli jo kohdannut saman ongelman ja saanut siihen jo ratkaisun ja näitä tietoja työkavereiden kesken jaettiin. Esihenkilöt pitivät oman työyhteisön sisällä vallitsevaa hyvää työilmapiiriä tärkeänä osana turvallisuuden tunnetta. Kollegoiden tuki piti sisällään myös alaisten tarjoaman tuen ja kannustuksen esihenkilölle. Tutut työkaverit mahdollistivat sen, että tunsu työkaverin toimintatavat ja näin ollen yhteistyö oli helpompaa.

– Auttoi myös, että tunsu ison osan uusista työkavereista etukäteen vuosien takaa. –

– Tutut työkaverit, joilta voi aina kysyä ja jakaa asioita, yhteistyö sujunut entiseen malliin entisissä työpisteissä. –

– Yhteistyö toisten osastonhoitajien kanssa, myös huumori oman työyksikön työntekijöiden kanssa. –

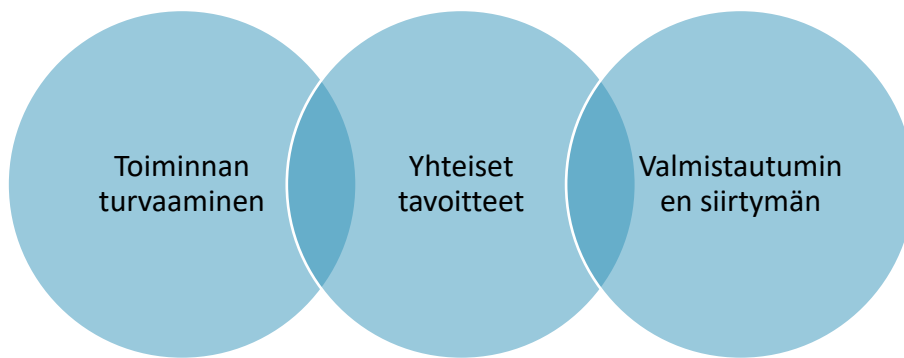


Kuvio 7. Kollegoiden tuen osa-alueet

Tulosten mukaan kollegoiden tuki on merkittävä tekijä turvallisuuden tunteen kokemisessa organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa. Kollegoiden tuen osa-alueet yhdessä muodostavat kollegiaalisuuden, mikäli näiden lisäksi vielä työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuloksissa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan noussut millään tavalla esille.

Jatkuvuus turvallisuuden tunnetta lisänneenä tekijänä piti sisällään toiminnan turvaamisen, yhteiset tavoitteet ja valmistautumisen siirtymään (ks. kuvio 8). Tavoite arjen jatkumisen samanlaisena kuin se oli ennen siirtymää, siirtymän taustalla ollut pitkä suunnittelu ja tieto siitä ketä suunnitteluun oli osallistunut lisäsi turvallisuuden tunnetta. Kaikkien yhteinen tavoite saada asioihin selkeyttä, toimintatapoihin ja prosesseihin selkeyttä ja yhtenäisyyttä lisäsi myös turvallisuuden. Myös olemassa ollut tavoite siirtymälle, saada arki sujumaan ennallaan jokaisessa hyvinvointialueelle siirtyvässä yksikössä lisäsi turvallisuuden tunnetta esihenkilöillä. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan tuon tavoitteen toteuttamisessa onnistuttiin, arki ja työnteko jatkuin niin kuin ennenkin. Jatkuvuutta kuvattiin vastauksissa pitkänä suunnitteluna, jota on päässyt seuraamaan. Suunnittelun ja muutoksen selkeät tavoitteet nousivat tuloksissa esille jatkuvuuden kokemuksena.

- *Yksikköni perustoiminta on ennallaan, samat esimiehet ja työntekijät, puhelinnumerot.* –
- *Pidempiaikainen suunnittelu ja tunnetut ja turvalliset henkilöt muutosta valmistelleet.* –
- *Perusterveydenhuollon osalta siirtymä sujui kohtuullisen hyvin.* –

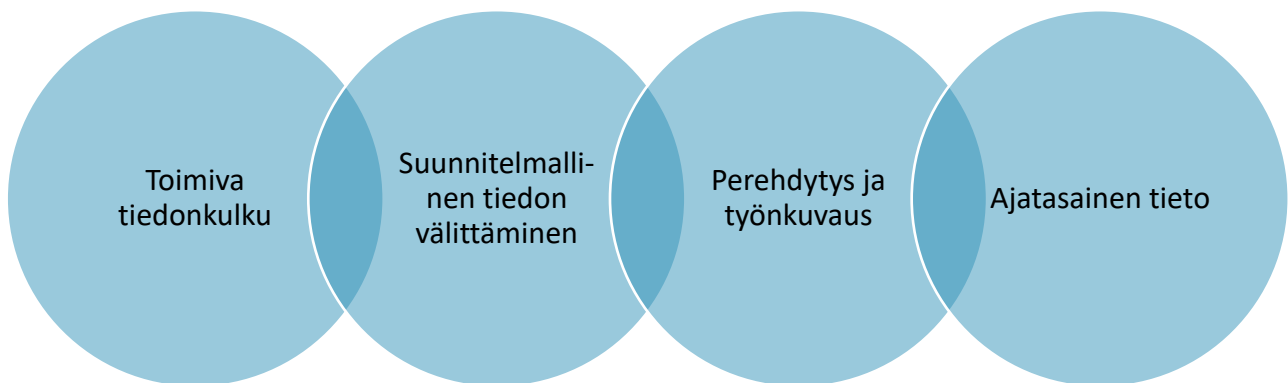


Kuvio 8. Jatkuvuuden osa-alueet

Jatkuvuuden osa-alueet kuvaavat sitä mikä hyvinvointialueiden siirtymässä on ollut yhtenä suurena tavoitteena ja osittain haasteenakin, saada sote-toiminta jatkumaan katkeamattomana virtana järjestämisvastuun siirtyessä.

Onnistunut viestintä oli yksi merkittävä turvallisuuden tunnetta lisännyt tekijä. Onnistunut viestintä piti sisällään toimivan tiedon kulun, suunnitelmallisen tiedon välittämisen, perehdytyksen ja työnkuvauksen sekä ajantasaisen tiedon (ks. kuvio 9). Esihenkilöiden kokemusten mukaan viestintä toimi turvallisuuden tunnetta edistävänä tekijänä siltä osin, kun se oli toimivaa ja onnistunutta. Vastauksista onnistuneeseen viestintään nousi muun muassa esihenkilöiden infot ja perehdytykset, yhteydenpidon työryhmien välillä, avoin viestintä, yhteistyökumppaneiden tapaaminen, selkeä työnjako, ajantasainen ja luotettava tieto sekä tieto valmistelun etenemisestä. Kokemuksiinsa esihenkilöt toivat esille sen, että tiedon koettiin olevan luotettavaa, jos se oli ajantasaista suhteessa muutoksen ja siirtymän etenemiseen. Viestintää ei pidetty luotettavana silloin, kun esihenkilöillä oli eri tieto jostain asiasta.

- *Esihenkilöperehdytykset alkuun, kunnes niiden kiireaikataulu ja kysymyksiin vastaamattomuus alkoi turhauttamaan.* –
- *Tiedottaminen, kun sitä oli.* –



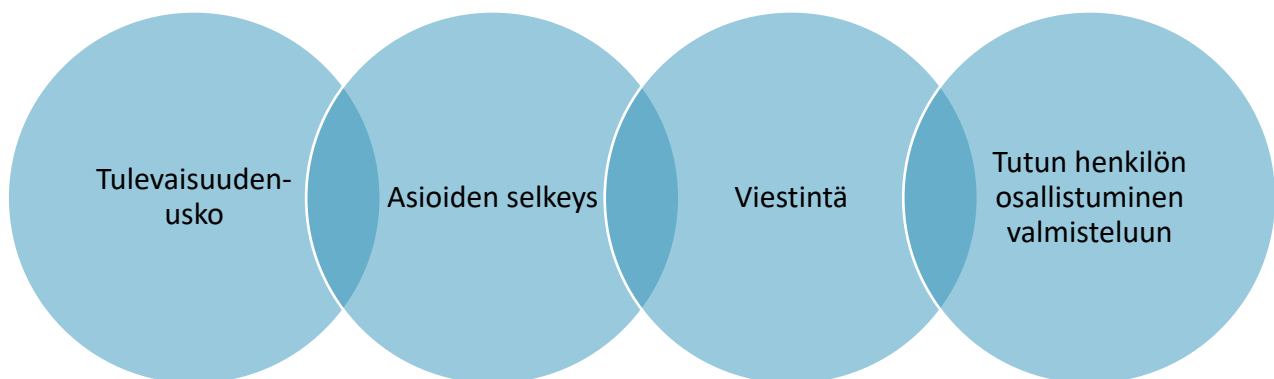
Kuvio 9. Onnistuneen viestinnän osa-alueet

Vastausten ja niistä saatujen tulosten mukaan viestinnän tuleekin täyttää kaikki onnistuneen viestinnän osa-alueet, mikäli viestinnällä halutaan lisätä turvallisuuden tunnetta. Viestinnässä ei riitä, että jokin osa viestinnästä onnistuu. Onnistuneen viestinnän avulla pystytään kehittämään luotta-

musta, joten viestintä ja luottamus turvallisuuden tunteen lisääjän kulkevatkin käsikädessä. Onnistunut viestintä tai sen puute nousi vahvasti esille tuloksissa monesta eri näkökulmasta, joten viestinnällä voidaan vaikuttaa hyvin moneen asiaan.

Luottamukseen turvallisuuden tunnetta edistävänä tekijänä sisältyi tulevaisuudenusko, viestintä, asioiden selkeys ja tieto valmisteluun osallistuneista henkilöistä/tutut työryhmät. Vaikka viestintä itsessään oli turvallisuuden tunnetta lisäävänä tekijänä, niin se myös sisältyi myös luottamukseen yhtenä osa-alueena. Näiden lisäksi tulosten mukaan turvallisuuden tunnetta lisäävä tekijä jatkuvuus koettiin luottamusta lisäävänä tekijänä (ks. kuvio 10).

- *Jatkuva vuoropuhelu eri osapuolten kanssa tärkeää ja lisää luottamusta puolin ja toisin. –*
- *Oli helppo todeta, että kovasti yritetään saada selkeyttä. –*
- *Selkeät rakenteet, reaaliaikainen ja luotettava viestintä. –*



Kuvio 10. Luottamuksen osa-alueet

Turvallisuuden tunnetta edistävänä tekijänä luottamus ja sen osa-alueet liittyvät enemmän organisaatioon luottamiseen kuin organisaation johtoon tai omaan esihenkilöön luottamiseen. Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan organisaatioon luottamiseen kuuluu muun muassa asioiden johdonmukaisuus ja selkeys, avoin viestintä, työntekijöiden osallistuminen suunnitteluun. Toisaalta

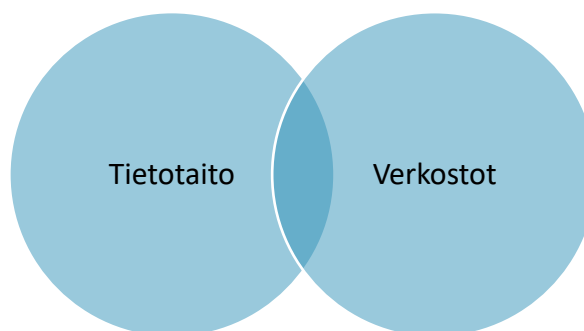
kuitenkin tutun henkilön osallistuminen valmisteluun luottamusta lisäävänä tekijänä on henkilöiden välistä luottamusta, kun luotetaan tutun ihmisen osaamiseen, kyvykkyyteen ja hyvántahtoisuuteen.

Työkokemus turvallisuudentunnetta lisäävänä tekijänä sisälsi aikaisemman työuran aikana hankitun vahvan tietotaidon ja aikaisemman työuran aikana hankitut kontaktit ja verkostot (ks. kuvio 11). Vastausten mukaan esihenkilöt olivat aikaisemman työuran aikana hankkineet kokemuksia työelämässä tapahtuvista muutoksista ja tämän koettiin lisäävän turvallisuuden tunnetta siirtymävaiheen aikana. Samoin olemassa oleva vahva tietotaito auttoi selviytymään, kun apua oli HR-palveluista ja ICT-palveluista heikosti saatavilla. Olemassa olevat verkostot ja ennestään tuttujen henkilöiden kuuluminen valmisteluun ja siirtymään osallistuviin työryhmiin lisäsi turvallisuuden tunnetta.

– *Aikaisempi työkokemus ja tieto siitä mistä voi lähteä asioita selvittämään. Auttoi myös, että tunsin ison osan uusista työkavereistani etukäteen vuosien takaa.* –

– *Tuttu ympäristö, entiset kollegat ja työkaverit, aina on joku, jolta voi kysyä ja jakaa asioita, yhteistyö sujunut liki entiseen malliin entisissä työpisteissä.* –

– *Pitkä aiempi kokemus esihenkilötyöstä ja muutoksista. Yksittäisten henkilöiden antama tieto ja opastus, kun mistään ei saanut tietoa muuten.* –

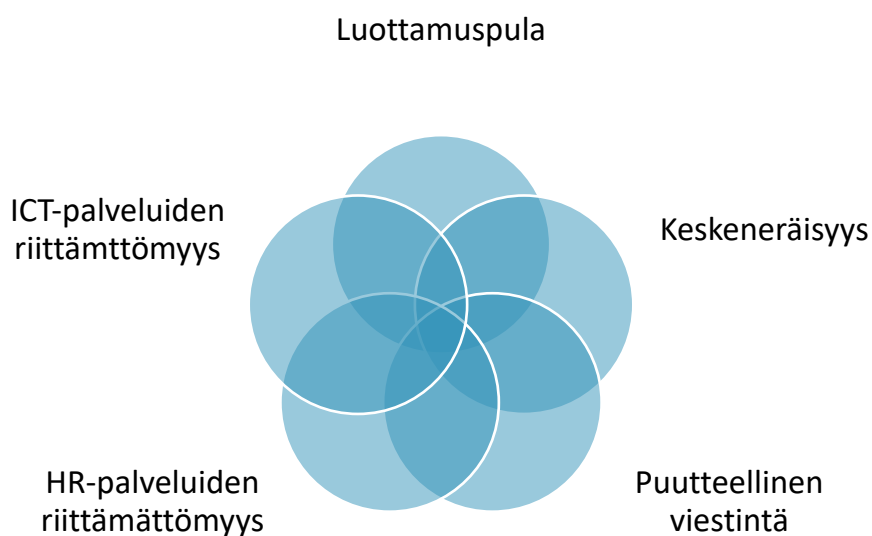


Kuvio 11. Työkokemuksen osa-alueet

Vastauksista kävi ilmi, että aikaisemman työkokemuksen myötä esihenkilöillä oli tietoa mistä voi epäselviä asioita lähteä selvittämään itsenäisesti. Niillä esihenkilöillä, joilla ei tätä tietoa ollut aikaisemman työkokemuksen myötä olivat myös akuuteissa tilanteissa pelkästään viikkoja kestävien sähköpostivastausten varassa.

8.3 Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät

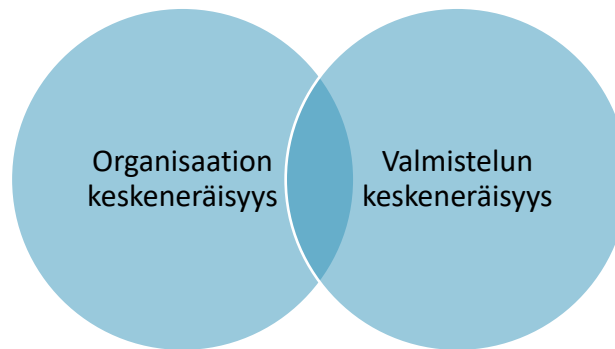
Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä tekijät vähensivät turvallisuuden tunnetta muutokseen liittyen? Tulosten mukaan turvallisuuden tunnetta vähentävät tekijät olivat luottamuspula, keskeneräisyys, puutteellinen viestintä, HR-palveluiden riittämättömyys ja ICT-palveluiden riittämättömyys. Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät esitetty kuviona (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät

Keskeneräisyys turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijänä piti sisällään sekä valmistelun että organisaation keskeneräisyyden (ks. kuvio 13). Valmistelun keskeneräisyys näyttäytyi siirtymän aikana esiintyvänä ongelmina joita ei suunnittelussa ja valmistelussa huomioitu, mutta mitkä kuitenkin olisivat olleet ennakoitavissa ja mihin olisi ollut helppo varautua. Yksiköiden ja hyvinvointialueelle siirtyvien organisaatioiden erilaisuutta ei esihenkilöiden kokemusten mukaan ollut huomioita riittävästi. Yhteistyö yhdistyvien alueiden kanssa oli ollut liian vähäistä ja maakunnat oli jätetty huomiotta valmistelussa sekä siirtymävaiheessa. Aikataulu koettiin

ongelmalliseksi, asioita joutui hoitamaan kiireellä. Käytännön työtä ja työntekijöitä ei oltu huomioitu valmistelussa. Organisaation keskeneräisyys näyttäytyi organisaation rakentumisen hitautena ja pitkittymisenä sekä avainhenkilöiden nimitysten viivästymisenä. Organisaation työnjaossa oli paljon epäselvyyttä, joten päätöksen teko oli hyvin hidasta ja toimintatavat koettiin kankeana. Organisaation moniportaisen johdon valinta koettiin joiltain osin viivästyneen ja tämä vaikutti keskeneräisyydeltä, joka vähensi turvallisuuden tunteen kokemusta.



Kuvio 13. Keskeneräisyyden aiheuttajat

Sisällön analyysissä kaikki nuo organisaation rakenteisiin ja toimintatapojen epäselvyyksiin liittyvät kokemukset yhdistyivät organisaation keskeneräisyydeksi. Samoin suunnitteluun liittyvät asiat jotka kokemusten mukaan oli jätetty huomioimatta yhdistyi sisälönanalyysissä valmistelun keskeneräisyydeksi.

- Valmistelu keskeneräistä ja liian paljon avoimia kysymyksiä. Ylempi johto ei uskaltanut tehdä päätöksiä ja asioissa vetkuteltiin. Unohdettiin, että asiakas-/potilastyö jatkui koko ajan johdon pysähtyneisyydestä huolimatta. Ylemmät esimiehet pääsääntöisesti Jyvässeudulta ja väkisin yritetty ajaa koko alueelle samoja toimimattomia käytänteitä. Maakunnan ääni jäänyt kuulematta. –
- Epäselvyys organisaatorakenteessa (venyneet ylempien esihlöiden rekrytoinnit ja siten organisaatorakenteen rakentuminen hitaasti pala palalta alas päin. –
- Nopea tempo muutoksessa ja yksiköiden erilaisuuden (Periferian tarpeet verrattuna esim JKI seutu) huomiotta jättäminen suunnitteluvaiheessa. –

Puutteellinen viestintä turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijänä sisälsi väärän tiedon ja tiedonkulun ongelmat (ks. kuvio 14). Väärää tietoa aiheutti se, että tieto ei välittynyt lainkaan tai oleellinen tieto tuli myöhässä. Kokemusten mukaan siirtymävaiheessa oli vanhaa tietoa, huhupuheita ja epäluotettavaa tietoa. Tiedonkulun ongelmat näyttäytyivät esihenkilöiden kokemana toimintayksiköiden eriävinä ohjeistuksina ja erilaisena tietona, ohjeiden päivittyminen ja vaihtuminen jopa päivittäin heikensin viestinnän luotettavuutta. Viestinnän ei koettu olevan oikea-aikaista. Lukuisat ryhmäsähköpostit koettiin aiheuttavan informaatioähkyä ja näin heikentävän turvallisuuden tunnetta.

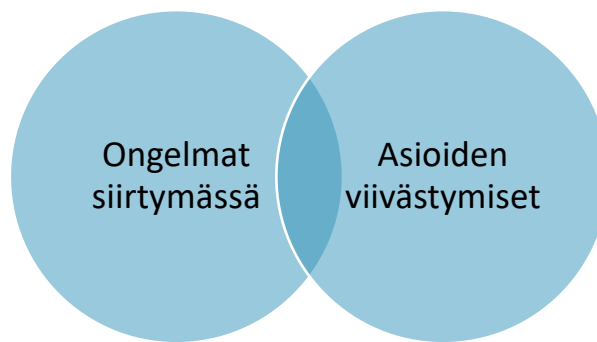


Kuvio 14. Puutteellisen viestinnän aiheuttajat

- *Puhelimitse hoidettava 5 minuutin asian hoituu sähköpostiviestejä vaihdellen parissa viikossa. Viestiä lähetettäessä toivoo, ettei tulisi lisäkysymyksiä, sillä yksi viesti lisää asian hoitamiseen kuluvaa aikaa viikolla. –*
- *-- Esim. Vaikka nyt varastojen sulkeutuminen. Siitä ei tiedotettu etukäteen, että siihen olisi voitu varustautua. -- Kun kohtasin esihenkilönä haasteen/ ongelman, ei ollut oikein ketään kuka olisi vastannut kysymykseen tai edes tiennyt, että mistä vastauksen saisi. –*
- *Tiedotus, joka oli päällekkäistä ja sillä tavalla sekavaa. Tuli ohje, jonka seuraava jo perui. –*

Turvallisuuden tunteen vähentäjänä puutteellinen viestintä tarkoittaa, että viestinnässä on useita eri ongelma kohtia ja puutteita. Puutteellisen viestinnän osa-alueet väärätieto tai tiedonkulun ongelmat ja asiat, jotka näihin sisältyvät eivät mahdollisesti vielä yksinään vähennä turvallisuuden tunnetta siirtymävaiheessa. Vastauksissa turvallisuuden tunteen vähentäneistä tekijöistä hyvin usein toistui epä tietoisuus. Sisällönanalyysissä epä tietoisuus sisältyy molempiin puutteellisen viestinnän osa-alueisiin.

Luottamuspula muodostui ongelmien aiheuttamasta luottamuksen puutteesta sekä asioiden viivästyisestä ja pitkittymisestä aiheutuvasta luottamuksen puutteesta (ks. kuvio 15). Esihenkilöiden kokemuksista tiedonkulussa ja viestinnässä ilmeni ongelmia joka aiheutti luottamuspulaa, avunsaamisen vaikeus ja hitaus aiheutti luottamuksenpuuteetta sekä asioiden pitkittyminen aiheutti isojakin haasteesta luottaa muutokseen ja ylempään johtoon. Ylemmän johdon päätöksen teon hitaus koettiin luottamusta ja turvallisuudentunnetta heikentäneenä tekijänä.



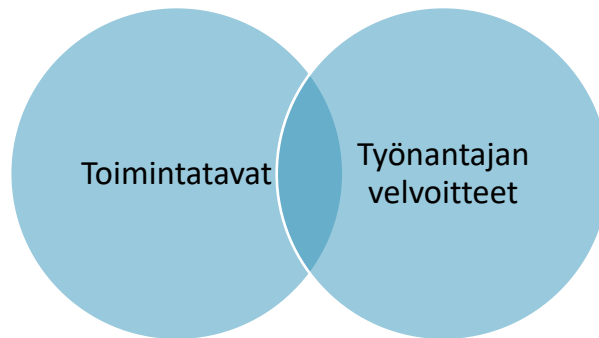
Kuvio 15. Luottamuspulan aiheuttavat osa-alueet

- -- koko ajan muuttuvat tilanteet, kaikenlainen epätietoisuus ja siitä johtuva luottamuspula eri toimijoiden kesken. –
- Työntekijät odottavat vastauksia ja käyvät kärsimättömäksi ja luottamus murenee. –

Tuloksissa luottamus tuli esille turvallisuuden tunnetta edistäneenä tekijänä, vastaavasti turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijän ilmeni luottamuspula. Luottamuspula oli myös enemmän organisaatiota kohtaan esiintyvää luottamuspulaa kuin yksittäisiin henkilöihin kohdistuvaa, toisaalta luottamuspulaa esiintyi myös suoraa organisaation johtoa kohtaan. Kaikki muutokseen ja siirtymään liittyvät kuormittavat kokemukset ovat olleet omiaan kasvattamaan luottamuspulaa. Luottamuspula asettaa haasteita muutoksen etenemiselle ja sen onnistumiselle.

HR-palveluiden riittämättömyys turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijänä sisälsi työnantajan veloitteet sekä toimintatavat (ks. kuvio 16). Siirtymävaiheessa ilmeni ongelmia palkanmaksussa, ongelmia sijaisten sopimusten siirtymisessä sekä epävarmuutta sopimusten jatkumisessa. Henkilöstöhallinnon toimintatavat vähensivät turvallisuudentunteen kokemusta. Henkilöstöhallinnon

kanssa asioiminen koettiin hyvin työllistäväksi ja hankalaksi kankeiden ja joustamattomien asiointitapojen vuoksi. Avun saaminen oli hidasta ja vaikeaa.



Kuvio 16. HR-palveluiden riittämättömyyden osa-alueet

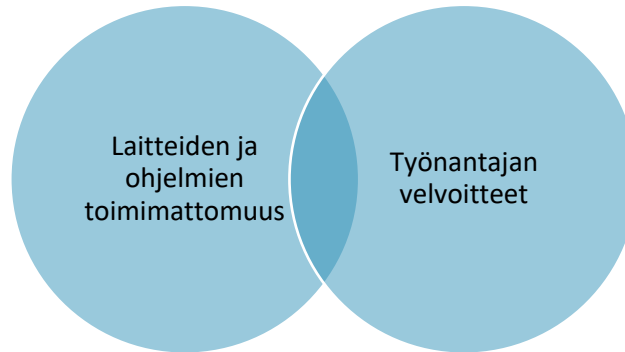
– *Sijaisten palkka-asiat eivät menneet oikein pidemmänkään selvittelyn jälkeen. Palkan maksu epävarmaa kaiken kaikkiaan.* –

– *Henkilöstöyksikön palvelut vaikeasti tavoitettavissa, liian heikosti henkilöstöressoidut tukipalvelut.* –

Turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijänä hr-palveluiden toimintatavat olivat kokemusten mukaan niin kankeat ja joustamattomat, että avun saaminen ongelmassa siirtymän aikana oli hyvin vaikeaa. Tämä vähensi merkittävästi turvallisuuden tunnetta. Toimintatapojen kankeus ja joustamattomuus liitettiin vastauksissa ja sisällönanalyyseissä heikosti resursoituihin hr-palveluihin. Heikosti resursoituiden hr-palveluitten takia työnantajavelvoitteiden hoitaminen ei onnistunut asianmukaisella tavalla. Palkkojen maksussa oli haasteita ja niissä tapahtuneiden virheiden korjaamisessa kesti hyvin pitkään. Sisällönanalyyseissä hr-palveluiden puutteellinen tuki, ongelmat palkkojen kanssa sekä ongelmat sopimusten kanssa yhdistettiin työnantajan velvoitteisiin.

ICT-palveluiden riittämättömyys muodostui turvallisuuden tunnetta vähentäneenä tekijänä laitteiden ja ohjelmien toimimattomuudesta ja työnantaja velvoitteista (ks. kuvio 17). Laitteiden ja ohjelmien käyttöoikeuksissa ilmeni puutteita siirtymävaiheessa. Siirtymävaiheessa esihenkilöille tuli käyttöön uusia ohjelmia, joiden käyttöön ei ollut riittävää osaamista eikä perehdytystä. Uusiin ohjelmiin ja laitteisiin ei puutteellisten käyttöoikeuksien tai puuttuvien tunnusten vuoksi päässyt kir-

jautumaan. Laitteisiin ja ohjelmiin liittyviin ongelmiin ei saanut riittävästi apua. Tietohallinnon kankeat, työllistävät ja joustamattomat toimintatavat vaikeuttivat avun saamista oikea-aikaisesti tai apua ei saanut jopa ollenkaan.



Kuvio 17. ICT-palveluiden riittämättömyyden osa-alueet

- *Tietokoneiden toimimattomuus ja siihen liittyvien ohjeiden keskeneräisyys.* –
- *Tukipalvelut eivät ole riittävät ja toimivat, oikeuksia ja tunnuksia joutunut odottamaan.* –

Laitteiden ja ohjelmien toimimattomuus oli turvallisuuden tunnetta vähentävä tekijä, lisäksi toimintatavat olivat hyvin kankeat, joten avun saaminen oli hankalaa. Myös ICT-palveluissa heikot resurssit aiheuttivat sen, että työnantajan velvoitteita ei pystytty täysin hoitamaan. Kokemuksissa nousi esille se, että esihenkilöillä eikä heidän alaisillaan ollut käytössä toimivia laitteita tai riittäviä käyttöoikeuksia ohjelmien käyttöön, myös osaamista kaikkien uusien laitteiden käyttöön ei ollut perehdytyksen puuttuessa. Työnantajan velvoitteisiin kuuluu työnteon mahdollistamien toimivilla laitteilla ja näiden käytön osaamisen varmistaminen riittävällä perehdytyksellä. Toimintatapojen kankeus ja joustamattomuus liitettiin vastauksissa ja sisällönanalyyseissä heikosti resursoituihin ICT-palveluihin.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia turvallisuuden tunteen kokemisesta. Esihenkilöt vastasivat anonyymiin avoimia kysymyksiä sisältävään kyselyyn. Tavoitteena on saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen muutosjohtamisessa. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen keinoin saatiin kerättyä empiirinen aineisto. Aineistosta muodostui tulokset, jotka eivät kilpaile teoretiedon kanssa vaan nämä tukevat toisiaan. Esihenkilöiden tunteita ja kokemuksia hyvinvointialue-siirtymään pystyttiin tutkimuksessa onnistuneesti ja tuloksekkaasti jäsentelemään ja ryhmittelemään. Tulokset esitettiin selkäesti ja luotettavasti.

9.1 Etiikan ja luotettavuuden tarkastelu

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetillä ja validiteetillä. Reliabiliteetti arvio sitä, kuinka pysyviä tutkimustulokset ovat. Eli olisivatko tutkimustulokset samanlaisia, jos tutkimus uusittaisiin, uusintamittauksella voidaan vahvistaa tutkimuksen pysyvyys. Validiteetti kuvaa sitä, että on kyetty tutkimaan oikeita asioita oikealla mittausmenetelmällä. Validiteetti kertoo myös siitä, kuinka tutkimuksen suunnittelussa sekä aineiston analyysissä on onnistuttu. (Kananen 2017, 174–176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa seuraavien kriteereiden kautta. Kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. Uskottavuus tarkoittaa tulosten niin selkää esittämistä, että niiden pohjalta tehty analyysi on helposti ymmärrettävissä. Hyvin muodostetut ja koko aineiston kattavat luokitukset kertovat tutkimuksen uskottavuudesta. Siirrettävyys puolestaan kertoo siitä, kuinka hyvin saatuja tuloksia voidaan hyödyntää muissa tutkimusympäristöissä. Riippuvuuden kriteeri täyttyy tutkimuksessa, kun aineiston pohjalta tehty analyysi vastaa tutkimuskohteen todellista tilaa. Vahvistusta tutkimus taas saa, kun tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista. Saturaatio tarkoittaa aineiston kylläntymistä, joka saavutetaan silloin kun vastaukset alkavat toistamaan itseään. Tutkimuksen luotettavuutta lisää analysointivaiheen mahdollisimman tarkka kuvaaminen sekä analysoinnin tukena käytetyt liitteet, jotka kertovat analysoinnin etenemisestä. (Guba & Lincoln 1989, 241–242; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198; Kananen 2017, 176–179.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 150–151) mukaan eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimus on suoritettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattamalla. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) muistuttaa, että tutkimuksen tekemiseen hankitaan tarvittavat luvat. Tutkija ottaa huomioon muiden tutkijoiden työn ja kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä käyttämällä asianmukaisia viittausmenetelmiä. Jokainen tutkija on itse vastuussa tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta. Tutkijan täytyy koko tutkimusprosessin ajan arvioida tutkimuksen eettisyyden toteutumista. Tutkittavien osallistuminen tutkimukseen tulee perustua vapaaehtoisuuteen.

Eettisyyden arvioinnissa Vilka (2021a) kehoittaa arvioimaan myös sitä, millaisia valintoja tutkija on tehnyt ennen aineiston hankintaa ja mihin näillä valinnoilla on pyritty. Eettisyyttä on siis arvioitava myös sillä perusteella, kuinka läheinen tai etäinen suhde tutkijalla on aineistoon. Kyselytutkimuksena toteutetussa tutkimuksessa tutkijan rooli on etäinen suhteessa aineistoon ja kuinka objektiivisesti tutkija pystyy aineiston suhtautumaan.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Tutkimuksen tekemiseen on hankittu tarvittavat luvat ennen tutkimustyön aloittamista. Tutkimus tehtiin huolellisesti, tarkkuutta ja rehellisyyttä noudattaen läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksessa on huomioitu luotettavuuden kriteeristö, uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja kylläntyminen. Tulokset on esitetty selkeästi autenttisia lainauksia käyttäen. Uskottavuuden lisäämiseksi aineiston analyysistä osa on esitetty taulukkona ks liitteet 3, 4, 5 ja 6), aineiston suuren koon takia esitetyissä taulukoissa ei ole koko aineistoa mukana. Tutkimuksen tulosten siirrettävyys on huomioitu kohdejoukon kuvaamisella ja tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä myös muunlaisessa ympäristössä. Vahvistusta tämä tutkimus saa tietoperustassa käytetystä aineistosta. Osa tutkimuksessa käytetyistä lähteistä on hiukan vanhempia. Vanhempiaakin lähteitä on kuitenkin pystytty hyödyntämään tutkimuksessa, koska nämä ovat olleet hyvin samansuuntaisia uudempien lähdemateriaalin kanssa. Lähteiden kesken ei esiintynyt ristiriita. Myöskään tulosten ja lähteiden kesken ei havaittu ristiriitaa.

Tieteelle ominaisia tuntomerkkejä ovat objektiivisuus, kriittisyys ja autonomisuus. Tutkimuksen tekijän omat mielipiteet ja ennakkokäsitykset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan täytyy kyetä esittämään tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman neutraalisti. Toisaalta objektiivisuus on myös yksi luotettavuuden kriteeri. (Mäkinen 2006, 28–29; Flick 2006, 369–370.) Tässä

tutkimuksessa tulokset on kyetty esittämään neutraalisti, tutkija on huomionnut koko tutkimusprosessin ajan objektiivisuuden tutkimusta kohtaan. Tutkimukseen osallistuminen on ollut osallistujille vapaaehtoista ja heitä on tiedotettu siitä, miten tutkimuksesta on mahdollisuus kieltäytyä. Tutkimus on toteutettu täysin anonymisti, tutkijalla ei ole missään vaiheessa kertynyt vastaajista nimilistaa tai tietoa siitä kuka kyselyyn on osallistunut. Toisaalta tässä tutkimuksessa myös tutkijan etäinen suhde aineistoon puhuu objektiivisuuden ja luotettavuuden puolesta.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös se, että alkuperäinen tarkoitus on toteutunut tutkimusprosessin aikana. Kohderyhmän kokemuksia selvitettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla turvallisuuden tunteen kokemiseen liittyen. Kohderyhmän esihenkilöt olivat tutkimuksen toteuttamisen aikana työsuhteessa Keski-Suomen hyvinvointialueella, kohderyhmä oli siirtynyt vanhoina työntekijöinä eri kunnista hyvinvointialueelle. Tutkimukselle asetetut tavoitteet on täytetty tutkimustulosten myötä. Tutkimustulosten avulla kohderyhmän kokemukset turvallisuuden tunteesta organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa saatiin selkeästi näkyväksi. Tutkimustulokset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Muutosjohtamiseen on mahdollista saada lisättyä turvallisuuden tunnetta kiinnittämällä huomiota ja panostamalla oikeanlaiseen, laadukkaaseen ja oikein kohdistettuun viestintään, tukipalveluiden toimivuuteen, henkilöstön tukemiseen, luottamuksen rakentamiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen.

9.2 Keskeiset tutkimustulokset

Kaikki tutkimustulokset saavat tukea aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Näillä tutkimustuloksilla pystytään myös vahvistamaan aikaisempia tutkimustuloksia. Zitting ja muut (2020) ovat tulleet tutkimuksessaan hyvin saman suuntaisiin tuloksiin. Myös he toteavat tutkimuksessaan, että tulevaisuudessa täytyy kiinnittää erityisesti huomioita työntekijöiden huomioimiseen, työntekijöiden jaksamiseen, muutosviestintään, tasapuolisuuteen ja luottamuksen ylläpitämiseen. (Zitting ym. 2020, 179–180.)

Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät

Tutkimuksen tulokset turvallisuuden tunnetta edistäneistä ja vähentäneistä tekijöistä ovat hyvin yhtenäisiä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimuksen teoriapohja tukee ja vahvistaa tuloksia. Lisäksi tutkimustulokset tukevat keskenään toisiaan, turvallisuuden tunnetta edistäneet

ja vähentäneet tekijät saavat tukea tutkimuksessa saaduista tuloksista esihenkilöiden tunteista ja kokemuksista hyvinvointialue-siirtymässä. Esihenkilöiden esille nostamat kuormittavat ja myönteiset kokemukset sekä turvallisuuden tunnetta edistäneet ja vähentäneet tekijät eivät yllättäneet tutkijaa.

Valtioneuvoston (Valtioneuvosto 2022a; Valtioneuvosto 2022b.) mukaan turvallinen siirtymä edellytti tiivistä ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Heti järjestämisvastuun siirtyessä havaittiin useita riskejä muun muassa tietojärjestelmissä, tietojen siirtymisessä, tiedon ohjautumisessa oikeaan paikkaan sekä teknisen tuen ruuhkautumisena. Nämä tekijät nousivat esille tutkimuksen tuloksissa esihenkilöiden kokemina kuormitustekijöinä sekä turvallisuudentunnetta estäjinä teki-jöinä.

Viestintä oli tuloksissa sekä turvallisuuden tunnetta edistäneen tekijänä että vähentäneenä tekijänä. Tulosten mukaan muutosjohtamisessa viestintä turvallisuuden tunteen lisääjän täytyisikin olla oikein kohdistettua ja oikea-aikaista. Tätä tulosta tukeekin useat eri kirjallisuuslähteet sekä aikaisemmat tutkimukset. Juholin ja Rydenfelt (2020, 94–95) toteavat tutkimuksessaan, joka sisälsi kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen aineiston, että muutoksessa viestintä täytyy suhteuttaa valitseviin tilanteisiin ja olosuhteisiin ja toisaalta viestinnän tulisi olla ennakoivaa. Blomqvist (2023, 43) kirjoittaa kirjassaan viestinnän mahdollisuudesta yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunteen lisääjänä muutoksissa.

Luottamuksen tuoma turvallisuuden tunne muutosjohtamiseen edistää myös muutoksen hyväksymistä ja sen näkemistä positiivisen asiana. Muutoksissa luottamus on vaarassa päivittäin. Blomqvistin (2023, 43) mukaan luottamuksen tietoinen ja aktiivinen rakentaminen muutoksessa lisää turvallisuutta työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että esihenkilöiden tuki lisäsi turvallisuuden tunnetta siirtymävaiheessa. Quebecissä tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että organisaatiomuutoksessa esihenkilön tuki vähentää muun muassa työuupumusta merkittävästi (Dubois, Bentein, Mansour, Gilber & Bédard 2014.). Tuloksissa nousi esille se, että esihenkilöiden saama tuki oli myönteinen kokemus ja sitä pidettiin voimavarana, joka lisäsi työhyvinvointia ja turvallisuuden tunteen kokemusta. Juuti ja Salmi (2014, 37–38) toteavatkin tunteiden ja kokemusten olevan oleellinen osa työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kärsimisestä siirtymän aikana kertoo kuormittavat kokemukset sekä negatiivisten tunteiden määrä suhteessa positiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin. Havunen (2022, 189) painottaa sitä, että keskijohdon ja lähiesihenkilöiden toimintakyvyn eli työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa suoraan uudistusten lopputulokseen.

Turvallisuuden tunnetta vähentäneet tekijät

Valtiovarainministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö ja sisäministeriö (2022c) korostivat hyvinvointialueille siirtyville tahoille suunnatussa kirjeessään, että sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen häiriöttömän järjestämisen kanssa yhtä tärkeää on hoitaa vastuullisesti ja oikea-aikaisesti kaikki työnantajan velvoitteet. Tutkimuksen tuloksissa nousi kuitenkin selkeästi esille työnantaja velvoitteiden hoitamisessa jonkinlainen epäonnistuminen ja tämän vaikutus työssäjämiseen sekä luottamukseen. Sen lisäksi, että työnantaja velvoitteiden tärkeyttä korostettiin valtiovallan toimesta, työsopimuslaki (L55/2001) ja työturvallisuuslaki (L738/2002) velvoittavat työnantajaa huolehtimaan tarvittavien laitteiden ja työkalujen tarjoamisesta sekä niiden toimivuudesta. Lisäksi laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan myös työntekijöiden tasapuolisuudesta kohtelusta. Vastauksissa nousi esille, että työntekijöiden kohtelua ei pidetty tasa-arvoisena koska kaikkia osapuolia ei huomioitu suunnittelussa, kaikilla ei ollut samoja tietoja ja etenkin, koska kaikilla ei ollut käytössään tarvittavia laitteita ja ohjelmia. Palkkaharmonisointia viivästyttämisestä pidettiin epätasa-arvoa lisäävänä. Hyvinvointialueen linjauksen mukaan palkkaharmonisointia aloittamista siirretään parilla vuodella, koska tätä ei pidetä kiireellisenä asiana.

Koska turvallista siirtymää estäviä riskejä kartoitettiin etukäteen sosiaali- ja terveysministeriön toimesta, olisi tutkijan mielestä nuo tiedot olleet hyvin hyödynnettävissä ja hyvinvointialueella tietoihin varautumiseen vaihtoehtona olisi voinut olla niin sanotun pilottikunnan perustaminen. Pilotoinnilla olisi mahdollisesti pystytty edesauttaa turvallista siirtymää ja saavuttaa tuolta osin parempia tuloksia siirtymän aikana. Pilotoinnin tavoitteena on tehdä viimeisiä varmistuksia siitä, että suunnitelma toimii niin kuin pitää. Pilotoinnissa on omat riskinsä sen vaativan ajan vuoksi, mutta näihinkin pystytään huolellisella valmistelulla varautumaan.

Turvallisen siirtymän tiekartan tueksi laadittiin 100+100-muistilista (Valtioneuvosto 2002d) toimeenpanon tueksi. Muistilistan mukaan 1.1.–11.4.2023 välisenä aikana muun muassa ICT-

palveluissa olisi täytynyt olla riittävä tuki loppukäyttäjille. Tämä ei kuitenkaan tutkimustuloksien perusteella ole toteutunut. Muistilistan mukaan myös avoin ja totuudenmukainen sekä ennakoiva viestintä henkilöstölle on tunnistettu yhdeksi olennaisimmaksi tehtäväksi. Tulosten mukaan viestintä oli sekä turvallisuuden tunnetta edistävä että vähentävä tekijä, jatkossa tähän olisi siis syytä kiinnittää enemmän huomiota muutosjohtamisessa.

Tässä tutkimuksessa ei kysytty kohderyhmältä minkäänlaisia taustakysymyksiä. Taustakysymyksinä olisi ollut mahdollista käyttää työkokemusvuosien määrää esihenkilön tehtävistä. Tuolla taustakysymyksellä olisi voinut verrata turvallisuuden tunteen kokemista ja työkokemusta suhteessa tuloksiin, koska työkokemuksella tulosten mukaan oli vaikutusta turvallisuuden tunteen kokemiseen. Tutkimuksen tavoite kuitenkin täyttyi käytetyillä kysymyksillä. Lisäksi jatkotutkimusaiheiden kannalta taustakysymyksenä olisi voinut olla ammattiryhmä, ammattiryhmällä ei tähän tutkimukseen olisi ollut tutkijan mielestä mitään lisäarvoa antavaa. Tuota tietoa olisi kuitenkin voinut käyttää mahdollisesti jatkotutkimuksessa.

9.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöiden kokemukset organisaatiomuutoksen siirtymä vaiheesta olivat pääasiassa kuormittavia, myös negatiivisia tunteita ilmeni paljon enemmän kuin positiivisia tunteita. Kuitenkin turvallisuudentunnetta edistäneitä tekijöitä oli enemmän kuin sitä vähentäneitä tekijöitä. Jatkossakin muutosjohtamisessa on siis kiinnitettävä huomiota oikea-aikaiseen ja oikein kohdistettuun viestintään, tukipalveluiden toimivuuteen, henkilöstön tukemiseen, luottamusta rakentaviin tekijöihin ja jatkuvuuden turvaamiseen. Nämä huomioimalla turvallisuuden tunteen kokeminen muutoksessa on mahdollista saada lisääntymään. Näitä pystyttäisiin entistä paremmin huomioimaan toteuttamalla osallistavaa muutosjohtajuutta.

Koska organisaation siirtymävaiheessa on kyse muutosjohtajuudesta (Herol ym. 2008, 346–357), täytyy erityisesti siirtymävaiheen aikana huomioida esihenkilöiden kohonnut tuen tarve. Tuloksissa tämä tuen tarve nousikin esille ja saatua tukea pidettiin turvallisuudentunteen edistäjänä. Osallistavaan muutosjohtajuuteen kuuluu työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja päätöksen tekoon sekä selkeä kaksisuuntainen viestintä (Lauria 2017, 138–140). Tuloksissa osallisuus nousi esille luottamuksen yhteydessä turvallisuuden tunnetta edistäneenä tekijänä. Viestintä nousi esille

aineistossa sekä esihenkilöiden tuntemuksissa ja kokemuksessa että turvallisuuden tunnetta edistäneenä ja vähentäneenä tekijänä. Esihenkilöiden kokemusten mukaan viestintää ja informaatiota oli hyvin runsaasti ja jatkuvasti, mutta lopulta tuo jatkuva tiedottaminen oikein kohdistamattoman kääntyi itseään vastaan. Osittani viestintä oli myös liian homogeenistä huomioiden hyvinvointialueelle yhdistyvien organisaatioiden erilaisuuden ja etäisyyden. Viestintä kosketti tutkimuksen kaikkia tutkimustuloksia. Nämä tulokset vastaavat hyvin Juholinin (2001), Smythen (1997) sekä Isotaluksen ja Rajalahden (2017) kuvausta viestinnästä ja sen tehtävistä. He kuvaavat, että muutoksessa täytyy olla viestintäsuhde, joka on kahdensuuntainen ja molempien osapuolien asiantuntemus huomioidaan.

Salonen (2017) toteaa, että myönteisten tunteiden kokeminen laajentaa ja rikastuttaa ajattelua ja edistää päätöksen tekoa. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille, että siirtymävaiheessa esihenkilöt kokivat enemmän negatiivisia tunteita ja kuormittavia tekijöitä ja toisaalta taas oli paljon kokemuksia ylemmän johdon päätöksenteon hitaudesta, joten tälle tutkimuksella jatkoa voisi olla organisaation ylimmän johdon tunteiden ja kokemusten selvittäminen ja niiden yhteyttä päätöksen tekoon siirtymävaiheessa.

Toisaalta jatkossa tämä tutkimuksen tulosten perusteella olisi tarvetta tutkia viestinnän oikein kohdentamista ja sopivien viestintäkeinojen käyttämistä organisaatiomuutoksessa. Lisäksi voisi selvittää tulisiko jatkossa organisaatiomuutoksessa tapahtuvassa viestinnässä huomioida paremmin yhdistyvien organisaatioiden erilaiset tarpeet ja asiantuntemus. Jotta muutosjohtamisessa voitaisiin jatkossa tehokkaammin lisätä turvallisuuden tunteen kokemusta, vaatii myös tunnejohtaminen lisää tutkimuksia ja konkreettisia keinoja käytäntöön.

Lähteet

- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. 2002. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive* 16, 1, 76–86. Viitattu 13.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ESCOhost.
- Ashkanasy, N.M. & Humphrey, R.H. 2011. Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*. 3, 2, 214-224. Viitattu 5.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, SAGE journals.
- Backman, J. 2018. Ääreillisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Julkaisussa *Kokemuksen tutkimus IV*. Toim. J. Toikkanen & I.A. Virtanen. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, 25–40. Viitattu 4.2.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63420>
- Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyslaitos. Viitattu 7.3.2023. https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelaman-tilannekuva/tyoyhteison-pieni-kirja-luottamuksesta?utm_campaign=TYÖ2030&utm_medium=email&_hsmi=248913552&_hsenc=p2ANqtz-9hbTZ6DNA5WO2yfdxrB3mYOQITdtDipk9ABulvVjKouN5BXRkXE_7YtfPwrZ6GLbhvdmf3U-wg273uYATPkEqLNGkDZA&utm_content=248913552&utm_source=hs_email
- Cooper, R. K. 1997. Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*. 51, 12, 31–38. Viitattu 4.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, ESCOhost.
- Dubois, C-A., Bentein, K., Mansour, J. B., Gilbert, F., & Bédard, J-L. 2014. Why Some Employees Adopt or Resist Reorganization of Work Practices in Health Care: Associations between Perceived Loss of Resources, Burnout, and Attitudes to Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 11, 1, 187-201. Viitattu 5.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 2, 107–115. Viitattu 11.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. 2000. The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of organizational behavior*. 21, 123-129. Viitattu 4.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Flick, U. 2006. An introduction to qualitative research. London: Sage Publications.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriävivoja. *Puhe ja kieli*. 30, 1, 3–19. Viitattu 4.2.2023. <https://journal.fi/pk/article/view/4659/4376>
- Goleman, D. 2009. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 1998. Working with Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. Fourth Generation Evaluation. Newbury Park: Sage Publications.
- Haapala, J. & Lehtipuu, U. 2021. Luottamuskysymys. Helsinki: Alma Talent.

Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. 1.painos. Printon: Kauppakamari.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93, 2, 346–357.

Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkley: University of California Press.

Hyyppä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 92. Viitattu 27.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201503252008>

Hänninen, V. 2016. Kuinka paljon on trapeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*. 2,36, 109–113. Viitattu 7.5.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88484/47661>

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31, 143–165. Viitattu 13.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Emotional competence at work. *Journals of Organizationak Change Management*. 33, 7, 1485–1498. Viitattu 14.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2022. *Communcare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Turenki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? *Media & Viestintä: kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti*. 43, 1, 79–99. Viitattu 13.4.2023. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/317042>

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juuti, P. & Salmi P. 2014. *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kallioma, S. & Kettunen, S. 2020. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro OY.

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 4.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kukkola, J. 2018. Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus IV. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, 41–63. Viitattu 4.2.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63420>

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002. The heart of change: real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business Review Press.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esi- miesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto, Joh- tamisen yksikkö. Acta Wasaensia, 386. Viitattu 5.2.2023. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. Qualitative Communication Research Methods. 2nd ed. Sage Publicati- ons.

L 55/2001. Työsopimuslaki. Viitattu 7.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan- tasa/2001/20010055>

L 616/2021. Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpa- nosta ja sitä koskevasta lainsäädännön voimaannpanosta. Viitattu 26.1.2021. <https://www.fin- lex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 7.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan- tasa/2002/20020738#L1P1>

Mason, M. 2010. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. Forum Qualitative Social Research. 3, 11. Viitattu 7.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Nieminen, A. 2014. Kokemustiedon määritelmä ja muodot – kohti uutta kokemuksen politiikkaa? Julkaisussa Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Raportteja 177. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu, 14–30. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>
- Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 2. painos. 115–162. Helsinki: Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. 2014. Fenomenologia aikuisen kehityksessä. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Vaasa: Lapin yliopistokustannus.73–90.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Talentum
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin. Lisää voimaa tekemiseen. Talentum.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Grano Oy.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteen johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Schulz-Knappe, C., Koch, B. & Beckert, J. 2019. The importance of communicating change. Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. Corporate Communications. 24. 4. 670 - 685. Viitattu 4.2.2023. <https://janet.finna.fi/> , ProQuest.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6.painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. Corporate communications. 2. 2, 4-7. Viitattu 14.4.2023. <https://janet.finna.fi/> , ProQuest.
- STM. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. Viitattu 26.1.2023. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Suorsa, T. 2011. Kokemuksellinen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus II. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Tampere: Juvenes Print, 174–231. Viitattu 13.4.2023.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. 2012. Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus, 3–4.

- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. 2018. Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, 7–24. Viitattu 11.4.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63420>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjenkäsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 10.2.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, 64–84. Viitattu 4.2.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63420>
- Valtioneuvosto. 2022a. Alueellisen toimeenpanon tiekartta. Viitattu 26.1.2023 <https://soteuudistus.fi/tiekartat>
- Valtioneuvosto. 2022b. Toimeenpanon tilannekuva. Viitattu 26.1.2023. <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/20403333/Tilannekuva+42022.pdf/399ba537-6cac-1780-4f05-da7b3b291cf5/Tilannekuva+42022.pdf?t=1651218493196>
- Valtioneuvosto. 2022c. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuun turvallisen siirtymän varmistaminen. Viitattu 10.1.2023. <https://stm.fi/documents/10623/101263033/Kirje+kunnille+ja+hyvinvointialueille-01112022.pdf/90008a46-f0da-b23f-0b6f-7a58f066dda2/Kirje+kunnille+ja+hyvinvointialueille-01112022.pdf?t=1667374637669>
- Valtioneuvosto. 2022d. Hyvinvointialueiden aloitus – Viimeiset 100 päivän ja ensimmäisen 100päivän muistilista. 13.9.2022. Viitattu 8.5.2023. <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/20403333/2022+09+13+100++100+-muistilista.pdf/af21ef12-515e-52d6-98a0-e0149fc8e44e/2022+09+13+100++100+-muistilista.pdf?t=1663743311245>
- Valtioneuvosto. 2023. Sote- ja pelastustoimen uudistuksen turvallisen siirtymän tilannekuva 4.1.2023. Viitattu 26.1.2023. <https://soteuudistus.fi/documents/1271139/1332838/Pulssikyselyn+diat+tiedotteeseen.pdf/028ba987-170d-5aa7-92e4-5077aa09d315/Pulssikyselyn+diat+tiedotteeseen.pdf?t=1672818110026>
- Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtamisen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–3.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. (n.d.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 11.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatiomuutoksessa. Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti. 28. 2, 168–184. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi/2443/10.30668/janus.75187>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskyselyn saatekirje/sähköposti

AIHE: Opinnäytetyön aineiston keruu: Turvallinen siirtymä – onko sitä. Esihenkilöiden kokemuksia organisaation siirtymävaiheesta.

VIESTI/SAATEKIRJE:

Hyvä esihenkilö,

Olen tekemässä tutkimusta liittyen sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelman opinnäytetyöhön. Tutkimus käsittelee Keski-Suomen hyvinvointialueelle esihenkilöiden turvallisuuden tunteen kokemuksista organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää turvallisuuden tunteen lisäämiseen muutosjohtamisessa. Tutkimuksen rajaus turvallisuuden tunteen kokemukseen organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa pohjautuu sloganin ”Turvallinen siirtymä”. Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan myös sinun käytössä työskentelyssäsi.

Osallistuminen on vapaaehtoista, kyselyyn vastaamalla osoitat suostumuksesi kyselyyn osallistumisesta. Kysely kohdennetaan Keski-Suomen hyvinvointialueen laaja-alaisen sote-keskuksen avosairaanhoidon esihenkilöille. Tutkimukseen osallistuminen onnistuu vastaamalla kyselyyn osoitteessa: *webropol osoite kyselyyn*. Riittää, että vastaat muutama kysymykseen omin sanoin omia kokemuksiasi kuvaillen. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Mikäli haluat osallistua kyselyyn, **pyydän vastaamaan kyselyyn ... mennessä.**

Tutkija saa vastaukset anonyyminä, vastaajien sähköpostiosoitteet eivät ole näkyvissä. Tulokset esitetään siten, että niistä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimuksen tulokset tullaan esittämään osana opinnäytetyön raporttia, joka julkaistaan syksyn 2023 aikana. Raportti on luettavissa julkaisemisen jälkeen osoitteessa theseus.fi.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Liite 2. Webropol-kyselylomake

Turvallinen siirtymä – onko sitä

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille 1.1.2023. Sote-uudistuksen toimeenpanon keskeinen tavoite vuoden vaihteessa oli turvallisen siirtymän varmistaminen.

Turvallinen siirtymä edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä ennen että jälkeen järjestämisvastuun siirtymistä. Valtioneuvosto ohjeistuksen mukaan siirtymävaiheessa häiriötön palveluiden järjestäminen ja työnantajavelvoitteiden sujuva hoitaminen on taattava riittävällä tietojen vaihdolla eri toimijoiden välillä.

1. Kirjoita vastauskenttään 5–10 yksittäistä sanaa, jotka parhaiten kuvaavat omaa kokemustasi ja omia tuntemuksiasi liittyen hyvinvointialue-siirtymään.
2. Mitkä tekijät edistivät turvallisuuden tunnettasi siirtymävaiheessa?
3. Mitkä tekijät vähensivät turvallisuuden tunnettasi siirtymävaiheessa?
4. Mitä muita kokemuksia tai tunteita hyvinvointialue-siirtymään liittyen haluat välittää organisaatiosi johdolle?

Liite 3. Tunteet ja kokemukset ylä- ja alaluokat aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistys
Kuormittavat kokemukset	negatiiviset tunteet	epävarmuus
		epätietoisuus
		kaaos
		sekavuus
		hämmennys
		yllättyneisyys
		turvattomuus
		pelko
Myönteiset kokemukset	positiiviset tunteet	luottamus
		onnistuminen
		odotus
		innostuminen
		toivo
Myönteiset kokemukset	odotettu muutos	tyytyväisyys uuteen
		helpottuneisuus suunnitelmien toteutumisesta
		mielenkiinto tulevaisuutta kohtaan
Kuormittavat kokemukset	uuden organisaation haasteet	viestinnän puute
		organisaation hitaus
		ylemmän johdon päätöksenteon hitaus
Kuormittavat kokemukset	ICT-palveluiden ongelmat	tietojärjestelmätuen puute
		uusien tietojärjestelmien käyttöönotto
		tunnutusten ja käyttöoikeuksien puuttuminen
Kuormittavat kokemukset	HR-palveluiden ongelmat	epäselvyydet palkanmaksuissa
		epäselvyydet sopimusten jatkumisessa
		puuttuva tai puutteellinen tuki
Kuormittavat kokemukset	valmistelun keskenräisyys	asioiden ja prosessien toimimattomuus
		keskenräisyys
		haasteet perustyön jatkamisessa

Liite 4. Turvallisuuden tunnetta edistäneet tekijät sisällönanalyysin jälkeen

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistys
Jatkuvuus	valmistautuminen siirtymään	muutosta oli suunniteltu pitkään ja tavoiteltiin selkeyttä prosesseihin
	toiminnan turvaaminen	arjen jatkuminen samanlaisena
		perustoiminnan säilyminen ennallaan
Luottamus	tulevaisuudenusko	luotto tulevaisuudensuunnitelmiin
		toiveet uuden organisaation toimivuudesta
	selkeys, jatkuvuus, viestintä	selkeät suunnitelmat jatkuvuuden turvaamiseksi
	tuttu työryhmä	tutut ja turvalliset henkilöt mukana valmistelussa
Työkokemus	tieto/taito	aikaisempi kokemus ja osaaminen
		aikaisemmin hankitut tiedot muutoksesta
	verkotot	ennestään tuttavia työryhmissä
		olemassa olevat kontaktit eri organisaatioihin
Onnistunut viestintä	toimiva tiedonkulku	työnkuvan selkiytyminen ja työnjako
		avointa viestintää, ajantasainen ja luotettava tieto
		tieto valmistelusta ja sen etenemisestä
	suunnitelmallinen tiedon välittäminen	yhteistyökumppaneiden tapaaminen
	perehdytys	yhteydenpito työryhmien välillä
Esihenkilön tuki	tuki lähijohtamiseen	esihenkilöltä sai tukea omaan perustehtävään
	uusi esihenkilö	uusi esihenkilö, jolta saa tukea
	yhteys esihenkilöön	oman esihenkilön kanssa pidettiin yhteyttä säännöllisesti
Kollegoiden tuki	kollegoiden tapaaminen	yhteistyö toisten oh:den kanssa
		säännölliset tapaamiset
	toimiva yhteistyö	yhteistyökumppaneiden tapaaminen
	toimiva yhteistyö	oman työyhteisön apu ja tuki

Liite 5. Turvallisuude tunnetta vähentävät tekijät sisällönanalyysin jälkeen

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistys
ICT-palveluiden riittämät.	laitteiden ja ohjelmien toimimattomuus	puutteet ohjelmissa ja käyttöoikeuksissa
		uudet ohjelmat, joihin ei osaamista
	työnantajan velvoitteet	puutteellinen, riittämätön tuki ja avun saaminen
		työllistävät, joustamattomat, kankeat toimintatavat
HR-palvelut palveluiden riittämät.	työnantajan velvoitteet	ongelmat palkkojenmaksussa
		ongelmat sopimusten siirtymisessä
		epävarmuus sopimusten jatkumisessa
		puutteelliset henkilöstöhallinnon resurssit
	toimintatavat	avun saamisen vaikeus
		kankeat, joustamattomat, työllistävät asiointitavat
Viestintä	Väärä tieto	tieto ei kulje lainkaan tai tieto tulee myöhässä
		vanhaa tietoa, huhupuheet, epäluotettava tieto
		epätietoisuus, viestintä ei ole oikea-aikaista
	tiedonkulun ongelmat	puuttuvat tai vaihtuvat ohjeet
		jatkuvat ryhäsähköpostit
		toimintayksiköissä eriävät ohjeistukset ja tiedot
Kesken-eräisyys	organisaation keskeneräisyys	johdon nimitysten viivästyminen
		organisaation rakentumisen hitaus/pitkittyminen
		päätöksenteon hitaus, kankeat toimintatavat
		epäselvyydet organisaation työnjaossa
		kankeat toimintatavat
		esihenkilön tuen puuttuminen
Kesken-eräisyys	valmistelu keskeneräisyys	paljon asioita suunnittelematta/huomioimatta valmistelussa
		käytännöntyön ja työntekijöiden huomiotta jättäminen
		yksiköiden erilaisuutta ei huomioitu
		kiire, aikataulu ongelmallinen
Luottamus-pula	luottamuksen puute	tiedonkulun ongelmien aiheuttama luottamus-pula
		avunsaamisen hankaluuden aiheuttama luottamus-pula
		asioiden viivästyksen aiheuttama luottamus-pula

Liite 6. Kokemuksia organisation johdolle välitettäväksi

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistys
Keskeneräisyys	valmistelun	Huolellisempaa valmistautumista
	keskeneräisyys	suunnittelussa ei huomioitu kaikkia osapuolia
		muutoksen valmisteluun ei ollut tarpeeksi aikaa
	organisaation	organisaation rakenne edelleen kesken
keskeneräisyys	toimintatapojen puuttuminen ja vastuualueiden epäselvyys	
Kuormittavat kokemukset	työnantajan velvoitteet	palkkojen kanssa epätasa-arvoa ja epäselvyyttä
		ohjelmat ja laitteet eivät toimineet
		puuttuvia tunnuksia ei saatu
		henkilöstöhallinnossa väärää tietoa paljon
		tukipalvelut eivät toimi vielääkään
	toimimattomat	sähköpostilla akuuttien asioiden hoitaminen ei toimi
	toimintatavat	tulipalojen ja ongelmien juurisyytä ei mietitä
		HR- ja ICT-palveluiden haasteelliset tavat toimia
		työhyvinvoinnin
	heikkeneminen	pandemian alusta saakka kestänyt ylimääräinen kuormitus keskijohdosta alapäin
epätasa-arvo palkoissa		
Myönteiset kokemukset	esihenkilöltä saatu tuki	esihenkilö kiinnostunut johtamiensa yksiköiden toiminnasta
		esihenkilön auttoi jaksamaan keskeneräisyyttä
		vuoropuhelu lisää luottamusta
	positiiviset tunteet	positiivinen asenna auttaa jaksamaan
		siirtymä tuntui kuitenkin sujuvalta
		toiminnan jatkuminen ennallaan auttoi jaksamaan
Viestinnän epäonnistuminen	viestinnän määrä	viestintä puutteellista ja ontuvaa
		ryhmäsähköpostien tulvasta oli mahdotonta selviytyä
epäonnistuminen	viestinnän keinot	yhteiset linjat puuttuvat
		strategia ei näy käytännössä