

**ESIHENKILÖLTÄ SAATU SOSIAALINEN TUKI
HYVINVOINTIALUEIDEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA:
TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA**

Heidi Konttinen, Veera Virta
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Konttinen, Heidi & Virta, Veera	
Työn nimi Esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa - työntekijöiden kokemuksia	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2023	Sivumäärä 66
Tiivistelmä <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli tarkastella yksilöiden kokemuksia sosiaalisen tuen saamisesta sekä supportiivisen viestinnän merkityksestä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Vuoden 2023 alussa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille, jolloin hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyi yhteensä noin 216 000 työntekijää. Tavoitteeseen vastattiin tutkielmassa kolmen tutkimuskysymyksen avulla 1) Millaista sosiaalista tukea työntekijät hakeneensa ja saaneensa esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa? 2) Millaista sosiaalista tukea työntekijät olisivat toivoneet esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa? 3) Millainen merkitys supportiivisella viestinnällä tai sen puutteella on työntekijöille hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa?</p> <p>Tutkimuskohteena oli hyvinvointialueilla työskentelevät sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen työntekijät. Tutkielmaa varten haastateltiin 12 henkilöä, jotka työskentelevät kolmella eri hyvinvointialueella. Haastateltavat olivat sellaisia työntekijöitä, joilla ei ollut esihenkilöasemaa organisaatiossaan. Tutkielma toteutettiin empiirisenä tutkimuksena laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, jossa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysitapaa.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalinen tuki auttaa työntekijöitä sopeutumaan ja käsittelemään muutostilanteita. Työntekijöille tärkeää on esihenkilön antama emotionaalinen tuki, joka näyttäytyy esimerkiksi positiivisen palautteen tarjoamisena tehdystä työstä. Tiedollista tukea työntekijät tarvitsevat etenkin tilanteissa, joissa työn ohjeistuksessa tai toimintatavoissa tapahtuu muutoksia. Työntekijöiden näkemykset korostavat viestinnän läpinäkyvyyden merkitystä organisaatiossa. Välineellinen tuki esihenkilöltä voi olla ratkaisevan tärkeää organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta, sillä muun muassa riittävät resurssit, sekä mieluisat ja osaamista vastaavat työtehtävät voivat työntekijöiden näkemysten mukaan lisätä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Supportiivisen viestinnän osalta kuuntelemisen merkitys muutostilanteissa korostuu. Supportiivisen viestinnän voidaan todeta olevan merkittävä osa esihenkilötyötä, sekä vaikuttavan positiivisesti niin työssä jaksamiseen kuin työhyvinvointiin.</p> <p>Tämän työn tuloksilla pystytään vahvistamaan se, että organisaation muutostilanteet aiheuttavat monenlaisia tunteita ja kokemuksia muutoksessa mukana olevissa työntekijöissä. Käytännön johtopäätöksenä esihenkilötyössä tulisi kiinnittää huomiota sosiaalisen tuen sekä supportiivisen viestinnän osoittamiseen, etenkin organisaatioiden muutostilanteissa. Merkittävänä huomiona on myös se, että toimialasta riippumatta esihenkilötyössä arvostetaan ihmiskeskeistä johtamista sekä empatiaa, kannustusta ja positiivisen palautteen antamista.</p>	
Asiasanat: sosiaalinen tuki, supportiivinen viestintä, organisaatiomuutos, hyvinvointialue, esihenkilö-alaisuhde	
Säilytyspaikka	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	SOSIAALINEN TUKI JA SUPPORTIIVINEN VIESTINTÄ.....	4
	2.1 Sosiaalinen tuki	4
	2.2 Supporttiivinen viestintä.....	6
3	SOSIAALINEN TUKI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	9
	3.1 Sosiaalinen tuki työympäristön muutostilanteissa.....	9
	3.2 Organisaatiomuutos sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen kontekstissa	11
	3.3 Hyvinvointialueiden organisaatiomuutos	12
4	TUTKIELMAN TOTEUTUS.....	14
	4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	14
	4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	15
	4.3 Haastateltavat	16
	4.4 Aineistonkeruu haastatteluina	18
	4.5 Laadullinen sisällönanalyysi.....	21
5	TUTKIELMAN TULOKSET.....	25
	5.1 Työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen tuen saamisesta esihenkilöltä organisaatiomuutoksessa	25
	5.1.1 Kokemuksia sosiaalisen tuen hakemisesta	25
	5.1.2 Kokemuksia emotionaalisesta tuesta	27
	5.1.3 Kokemuksia tiedollisesta tuesta.....	29
	5.1.4 Kokemuksia välineellisestä tuesta	33
	5.2 Työntekijöiden toiveita sosiaalisesta tuesta esihenkilöltään organisaatiomuutoksessa	35
	5.2.1 Toiveita emotionaalisesta tuesta.....	35
	5.2.2 Toiveita tiedollisesta tuesta	37
	5.2.3 Toiveita välineellisestä tuesta.....	39
	5.3 Supporttiivisen viestinnän merkitys työntekijöille	41
6	POHDINTA.....	45
7	TUTKIELMAN ARVIOINTI.....	50
8	PÄÄTÄNTÖ.....	56
	KIRJALLISUUS	59

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sisällönanalyysissa muodostuneet teemat	24
--	----

1 JOHDANTO

Vuoden 2023 alussa Suomessa tapahtui historiallisesti merkittävä, koko valtakuntaa koskettanut palvelurakenteen muutos, kun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille. Muutoksessa hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyi liikkeenluovutuksilla noin 216 000 henkilöä 332 kunnasta tai kuntayhtymästä. Rakenteet uudistettiin, jotta jatkossa voitaisiin taata yhdenvertainen palvelujen saatavuus kaikkialla Suomessa. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia alueita, jotka ovat vastanneet lakisääteisesti sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen että pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 alkaen. (Sote-uudistus, 2023b.)

Useat hyvinvointialueet ovat myös alueidensa suurimpia työnantajia ja tästä syystä niiden toimintaa voidaan työnantajina pitää yhteiskunnallisesti merkittävänä. Hyvinvointialueille siirtyneitä sosiaali-, terveys- ja pelastusalan ammattilaisia on yhteensä noin 222 700 (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantaja, 2022).

Isot organisaatiomuutokset näkyvät luonnollisesti myös organisaation työntekijöiden arjessa, minkä vuoksi tutkimme ilmiötä työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatiomuutokset aiheuttavat lähes poikkeuksetta epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. (Lewis 2019). Sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät osallistuvat muutoksen toteutukseen (Sahay 2017) - muun muassa vuoropuhelu organisaatiotasojen välillä sekä tasapuoliset osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuudet ovat muutoksen kulmakiviä.

Tässä työssä tavoitteena on selvittää hyvinvointialueilla työskenteleviltä sosiaali-, terveys- sekä pelastustoimen työntekijöiltä kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä organisaatiomuutoksen aikana. Tutkielman kiinnostuksen kohteena oli

selvittää, minkälaista sosiaalista tukea työntekijät ovat saaneet ja minkälaista tukea he olisivat toivoneet, sekä minkälainen merkitys supportiivisella viestinnällä on työntekijöille organisaatiomuutoksen aikana. Tässä työssä sosiaalinen tuki toimii yläkäsitteenä, jonka osa-alueena supportiivinen viestintä on ja johon työssämme tarkemmin syvennymme.

Sosiaalinen tuki on vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta sekä vahvistaa yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta (Albrecht & Adelman 1987, s. 19; Albrecht & Goldsmith 2003, s. 265; Mikkola 2006, s. 30). Sosiaalisella tuella on havaittu olevan yhteyttä työmotivaatioon sekä työyhteisöön sitoutumiseen ja sen on todettu selittävän työssä jaksamista. (Mikkola, 2009, s. 26.) Kun yksilöt saavat tukea kollegoiltaan tai esihenkilöltään, he voivat paremmin selviytyä työssä kohdatuista haasteista ja stressitilanteista. Tuki tarjoaa eräänlaisen puskurin, joka auttaa vähentämään työpaineita ja mahdollistaa paremman stressinhallinnan - tämä puolestaan voi vaikuttaa myönteisesti sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin.

Sosiaalinen tuki on tärkeä voimavara yksilöille niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Se edistää hyvinvointia, motivoi työssä ja auttaa jaksamaan kuormittavissa tilanteissa. Sosiaalisen tuen tärkeys korostuu erityisesti nykypäivän monimutkaisissa ja vaativissa ympäristöissä, joissa yhteisön tuki voi olla erityisen merkittävää.

Sosiaalinen tuki on erityisen tärkeää aloilla, jotka ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä, kuten tutkielman kohteena olevilla sosiaali-, terveys- ja pelastusaloilla. Sosiaalinen tuki voi auttaa työntekijöitä selviytymään haasteellisista työtehtävistä ja tarjoaa tukea heidän työnsä merkityksen ymmärtämiseen. Näillä aloilla olevat työntekijät kokevat monenlaisia stressaavia ja, jopa vaarallisia tilanteita, kuten tulipaloja, liikenneonnettomuuksia, väkivaltatilanteita ja haastavia potilas- tai asiakastapauksia. Sosiaalinen tuki voi auttaa heitä käsittelemään vaikeita tilanteita, ja tarjoaa välineitä keskustella ja jakaa ajatuksiaan kollegoiden kanssa.

Supportiivinen viestintä on sosiaalisen tuen osoittamista viestinnän keinoin. Se voi olla esimerkiksi lohduttamista, tarvittavan tiedon antamista tai toisen huolten kuuntelemista. (Burlinson & MacGeorge, 2002, s. 374; 384.) Supportiivisella viestinnällä on monia hyötyjä organisaatiomuutoksissa ja työelämässä ylipäätään. Tiedetään, että niin johtajalta kuin työtovereilta saatu sosiaalinen tuki auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja tuntemaan

vähemmän työhön liittyvää stressiä. Lisäksi supportiivinen viestintä parantaa työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja kehittää heidän ammatillista identiteettiään. (Mikkola 2020, s. 156–157.) Tämä on erityisen tärkeää organisaatiomuutosten yhteydessä, kun työntekijät voivat kokea epävarmuutta ja ahdistusta. Supportiivisen viestinnän avulla voidaan luoda turvallinen ilmapiiri, joka auttaa työntekijöitä käsittelemään muutoksia ja sopeutumaan niihin paremmin. Työntekijöiden tuntiessa, että heitä tuetaan ja heidän näkemyksiään arvostetaan, ovat he usein myös taipuvaisempia aktiiviseen osallistumiseen ja luovien ratkaisujen etsimiseen.

Tieteellisesti ja yhteiskunnallisesti aihetta voidaan pitää relevanttina, sillä uudistus on koskettanut valtakunnallisesti koko Suomea. Massiivista muutosta voidaan pitää myös viestinnällisestä näkökulmasta tarkasteltuna poikkeuksellisenä, sillä uudistuksessa on täytynyt huomioida erilaisia kohderyhmiä hyvin moninaisesti – kuinka he ovat toteuttaneet viestintää ja saaneet tietoa. Hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa useiden eri organisaatioiden viestinnän toimintamallien, käytänteiden ja alustojen yhdistäminen, vanhasta luopuminen sekä uuden luominen ovat haastaneet sekä viestinnän että esihenkilötyön.

2 SOSIAALINEN TUKEA JA SUPPORTIIVINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään sosiaalista tukea ilmiönä, sekä sen kolme osa-aluetta; emotionaalista, tiedollista ja välineellistä tukea hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Lisäksi syvennymme supportiiviseen viestintään, joka on sosiaalisen tuen osoittamista viestinnän keinoin.

2.1 Sosiaalinen tuki

Sosiaalista tukea on tutkittu jo 1800-luvulla psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta, mutta vuorovaikutuksen roolia prosessissa on alettu tutkimaan vasta 1980-luvulla. (Burlison & MacGeorge 2002, s. 374–375). Tutkimuksia on tehty muun muassa sosiaalisen tuen roolia keskusteluissa, eri ihmisryhmien tarpeista sosiaaliseen tukeen, sekä erilaisista tuen etsimisen ja tarjoamisen tavoista (Goldsmith 2004, s. 2). Viestinnällisesti sosiaalista tukea ja supportiivista viestintää on tutkittu etenkin läheisten interpersonaalisten suhteiden, kuten perhe- ja ystävyysuhteiden kontekstissa (mm. Jones & Koerner 2015; MacGeorge, Feng & Burlison 2011). Mikkolan (2009) kokooma-artikkelissa sosiaalisen tuen tutkimusta esitellään työyhteisökontekstissa, jossa sitä on tutkittu muun muassa yksilön kuormituksen, ammatillisen roolin rakentumisen, organisaatioon sitoutumisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää, sekä niiden yhdistelmiä. (Mikkola 2009, 26–39). Esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta sosiaalisen tuen näkökulmasta ovat tutkineet muun muassa Sand ja Miyazaki (2000) sekä Singh (2000).

Näissä tutkimuksissa tarkasteltiin esihenkilöltä saadun tuen suhdetta työuupumukseen (Sand & Miyazaki 2000, s. 13–26), sekä esihenkilöltä saadun tuen vaikutuksia stressiin, tuottavuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Singh 2000, s. 15–34).

Sosiaalinen tuki on vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta sekä vahvistaa yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta (Albrecht & Adelman 1987, s. 19; Albrecht & Goldsmith 2003, s. 265; Mikkola 2006, s. 30). Sosiaalisen tuen määrällä ja laadulla voidaan todeta olevan merkittäviä vaikutuksia yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, sillä sosiaalinen tuki on selviytymisresurssi, joka auttaa tunteiden säätelyssä ja helpottaa vaikeita tilanteita (Jones & Koerner 2015, s. 1).

Sosiaalinen tuki sisältää tuen etsimisen, vastaanottamisen ja tarjoamisen (MacGeorge, Feng, & Burleson, 2011, s. 317–354). Sosiaalisen tuen etsiminen voi ilmentyä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun henkilöllä on jokin pulma tai haaste, johon hän tarvitsee apua. Tukea saatetaan etsiä sellaiselta henkilöltä, joka oletettavasti osaisi auttaa, tai vaihtoehtoisesti keneiltä tahansa, joka on tilanteessa läsnä (Dirks & Metts, 2010, s. 391–411). Tukea etsitään verbaaleilla ja nonverbaaleilla keinoilla, suorasti tai epäsuorasti (Barbee, Rowatt, & Cunningham 1998, s. 281–301). Sitä voidaan etsiä suoraan pyytämällä apua tai esimerkiksi valitsemalla ongelmatilanteesta, jolloin ympärillä olevat ihmiset saattavat päätyä tarjoamaan apuaan. (Mikkola, 2020, s. 154–155.)

Tuen tarjoaminen on sosiaalisen tuen konkreettista osoittamista ja siihen on monia tapoja (Jones & Koerner, 2015, s. 2). Se voi olla esimerkiksi kuuntelemista, lohduttamista tai neuvon antamista. Se, miten tarjottu tuki otetaan vastaan, riippuu paljon tuen antajan ja saajan välisestä suhteesta. (Mikkola, 2020, s. 155.) Jos tuen saaja kokee, että tuen antaja todella haluaa auttaa häntä, ottaa hän tuen vastaan varmemmin. Jos hän taas kokee esimerkiksi toisen neuvot hyökkääväksi tai alistavaksi, hän ei luultavasti kuuntele niitä. Epäsopivaksi koettu tuki voi tuntua tuen saajasta jopa loukkaavalta. Myös toisen tarjoamat lohdutuksen sanat voivat tuen saajasta tuntua vähättelyltä, eikä hän silloin koe tullessa autetuksi tilanteessa. (Mikkola, 2020, s. 155; Jones & Koerner, 2015, s. 2–3.)

Sosiaalinen tuki luokitellaan usein emotionaaliseen, tiedolliseen ja välineelliseen tukeen. Emotionaalinen tuki (*emotional support*) on sosiaalisen tuen antamista vuorovaikutuksessa. Sen on todettu olevan kaikista vaikuttavimman sosiaalisen tuen muoto - onnistunut emotionaalinen tuki auttaa ihmisiä selviytymään stressaavista tilanteista kaikista parhaiten (Jones & Koerner, 2015, s. 6.) Siinä tuen antaja pyrkii helpottamaan tuen saajan stressiä vaikeassa tilanteessa. Emotionaalinen tuki voi olla muun muassa tunteiden sanoittamista, tunnistamista ja reflektointia. Keskeistä on tunteiden validointi sen sijaan, että niitä kritisoidaisiin tai vähäteltäisiin. Tärkeä konkreettinen keino emotionaalisen tuen näyttämiseen on kuunteleminen. Se, miten tuen saaja pystyy vastaanottamaan emotionaalista tukea, riippuu siitä, kuka tukea tarjoaa ja missä tilanteessa. (Mikkola, 2020, s. 149–152; Jones & Koerner, 2015, s. 1.)

Tiedollinen tuki (*informational support*) näyttäytyy tuen tarvitsijalle relevantin tiedon tarjoamisena. On tärkeää antaa nimenomaan tarpeellista tietoa, joka helpottaa tuen tarvitsijaa -

kaikki tieto ei ole hyödyksi ja liika tiedon määrä voi aiheuttaa lisää stressiä. Tiedollinen tuki jaetaan ongelmakeskeiseen ja ratkaisukeskeiseen tukeen. (Mikkola, 2020, s. 152.) Ongelmakeskeinen tuki keskittyy tunnistamaan ja arvioimaan ongelmallisen tilanteen aiheuttavia tekijöitä, eikä varsinaisesti tuota uutta tietoa (Goldsmith & Dun 1997, s. 317–338; Mikkola 2020, s. 152). Ratkaisukeskeisessä tuessa keskitytään vaihtoehtoisten toimintatapojen tunnistamiseen ja arviointiin. Tiedollinen tuki on keino jakaa tietoa, antaa neuvoja ja ratkaista ongelmia organisaation sisällä. (Mikkola, 2020, s. 152–153.)

Välineellinen tuki (*instrumental support*) on taas konkreettisen avun ja resurssien tarjoamista. Se on luonteeltaan konkreettista ja aineellista, ja se voi olla esimerkiksi neuvojen antamista, työtehtävissä auttamista, työvälineiden tarjoamista tai resurssien turvaamista. (Mikkola, 2020, s. 151–152.) Asianmukaisien työtilojen, riittävän välineistön ja resurssien lisäämisen voidaan nähdä olevan osoitus välineellisestä tuesta esihenkilön taholta osoitettuna. Myös esimerkiksi se, että esihenkilö tarjoaa mieluisia työtehtäviä tai jakaa vastuuta työntekijöille, voi olla välineellistä tukea.

Sosiaalinen tuki toimii pro gradu -tutkielmassamme yläkäsitteenä, sillä olemme kiinnostuneita kaikista sosiaalisen tuen muodoista ja siitä, kuinka ne ovat näyttäytyneet hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa esihenkilöiden taholta. Sosiaalisen tuen käsitteen rinnalla voidaan käyttää supporttiivisen viestinnän käsitettä, joka kuvaa tukea viestintäkäyttäytymisen tasolla (Mikkola 2009, s. 27). Syvennymme työssämme tutkimaan supporttiivisen viestinnän merkitystä muutoksessa sekä, millaisia vaikutuksia, sillä mahdollisesti on hyvinvointialueen työntekijöille ollut arjen työn sujumisen näkökulmasta keskellä organisaatiomuutosta.

2.2 Supporttiivinen viestintä

Supporttiivinen viestintä on sosiaalisen tuen ilmentämistä viestinnän keinoin. Se voi olla esimerkiksi lohduttamista, tarvittavan tiedon antamista tai toisen huolten kuuntelemista. (Burlinson & MacGeorge, 2002, s. 374, 384.) Mikkolan (2020, s. 150) mukaan Kramer (2003) on todennut, että supporttiivinen viestintä perustuu epävarmuuden hallintaan. Epävarmuus syntyy, kun tietoa ei ole tarpeeksi, jolloin tilannetta ja tulevaisuutta on vaikea tulkita ja ennakoita (Kramer 2003). Epävarmuus voi johtua myös epäselvistä, monimutkaisista ja arvaamattomista tilanteista (Brashers 2001, s. 477–497). Supporttiivinen viestintä näyttäytyy erityisesti

emotionaalisenä sosiaalisena tukena, ja sillä tarkoitetaan sellaista henkilöiden välistä viestintää, jonka avulla voidaan ilmaista halutut asiat täsmällisesti ja avoimesti. Supporttiivinen viestittäjä haluaa tukea, ymmärtää ja auttaa sekä huomioida toisia. Supporttiivisen viestinnän tarkoitus on säilyttää ja edistää ihmissuhteita. (Whetten & Cameron, 2011, s. 242–243.) Syvennymme supporttiiviseen viestintään sosiaalisen tuen osa-alueena.

Supporttiivisen viestinnän työyhteisötutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa työuupumusta, tyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta, ammatillisen roolin rakentumista sekä tuen tarvetta, saamista ja osoittamista kuvaavissa ja selittävässä tutkimuksissa. Sosiaalinen tuki on ollut mukana lähinnä supporttiivista viestintää selittävänä tekijänä ja käsitteenä. Interpersonaalisella tasolla sosiaalista tukea on tarkasteltu niin johtaja-alais-suhteessa, kuin työtovereiden välillä. Organisaatiotasolla sosiaalista tukea on kuvattu useimmiten supporttiivisen viestintäilmapiiriin ja organisaation havaitun supporttiivisuuden käsitteillä. (Mikkola, 2009, s. 26.)

Supporttiivisen viestimisen taidot ovat keskeisiä myös työelämän viestintätilanteissa. Työyhteisössä sosiaalinen tuki näkyy muun muassa siinä, miten työtoverit ilmaisevat tuen tarpeensa, miten tukea tarjotaan, miten työtoverit reagoivat tuen antamiseen, ja miten työyhteisössä kuunnellaan toisia. (Mikkola, 2020, s. 150.) Erityisen tärkeää supporttiivinen viestintä on tilanteissa, jotka vaativat rakentavan palautteen antamista, toisen ihmisen käytöksen korjaamista tai hänen puutteidensa esiin tuomista. (Whetten & Cameron, 2011, s. 242–244, 246.) Supporttiivinen viestintä tuottaa kognitiivisia, emotionaalisia ja suhteellisia resursseja, joiden avulla voidaan ratkaista ongelmatilanteita ja hallita emotionaalista rasitusta. Se on verbaalista ja nonverbaalista viestintää, jolla tarjotaan tukea sitä tarvitseville erilaisissa tilanteissa (MacGeorge, Feng & Burleson 2011, s. 317). Supporttiivinen viestintä siis tarjoaa mahdollisuuden muun muassa vastata työntekijöiden kysymyksiin ja huolenaiheisiin, mikä vähentää epävarmuutta ja luo turvallisuuden tunnetta.

Keskeistä on kuitenkin tunnistaa, että juuri viestinnän supporttiivisuus mahdollistaa haastavien asioiden käsittelemisen tavalla, joka vahvistaa osapuolten välistä suhdetta sen sijaan, että rikkoisi niitä. Supporttiivinen viestintä ja sen kautta saavutetut hyvät ihmissuhteet edistävät myös organisaatiotasolla tuottavuutta, nopeampaa ongelmanratkaisua ja parempaa tulosten laatua sekä ehkäisee työntekijöiden välisiä konflikteja ja vastahakoisuutta. (Whetten &

Cameron, 2011, s. 242–244, 246.) Supporttiivinen viestintä työyhteisössä parantaa myös henkilöstön työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja tyytyväisyyttä työhön (Mikkola 2020, s. 149).

3 SOSIAALINEN TUKI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tässä luvussa esitellään sosiaali-, terveys- ja pelastusalaan, organisaatiomuutoksiin ja sosiaaliseen tukeen liittyvää aiempaa tutkimusta. Sen lisäksi käsitellään tarkemmin tämän tutkielman kontekstia, eli hyvinvointialueiden organisaatiomuutosta.

3.1 Sosiaalinen tuki työympäristön muutostilanteissa

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutos on usein stressaavaa työntekijöille (esim. Lawrence & Callan, 2011, 567–568). Tämä johtuu muun muassa muutoksen odotetuista tai todellisista kielteisistä tuloksista, kuten työpaikkojen menetyksistä, itsenäisyyden menettämisestä tai siirtymäprosessista, joka voi luoda ylimääräistä työtä ja aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistusta. Kuitenkin on huomioitava, että stressiä esiintyy aina jonkin verran työelämässä myös ilman isoja muutoksia ja toiseksi, jotkut muutokset voivat myös vähentää stressiä (Karasek, 2004, s. 446–456). Työympäristön vaatimukset, kuten kiire ja työtehtävien monimutkaisuus voivat kaikki olla stressin aiheuttajia normaaleissakin työolosuhteissa. Stressin määrä ja laatu voivat vaihdella yksilöittäin ja eri työympäristöissä.

Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot voivat tavoitella muun muassa parempaa kilpailukykyä ja työn tuottavuutta. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai jotain sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi ja se on laajempi kuin esimerkiksi yksittäistä työtapaa koskeva muutos. Organisaatiomuutokset ovat merkittävä haaste sekä työnantajille että työntekijöille, koska päivittäiset työtehtävät on hoidettava samalla kun muutosprosessi toteutetaan. Organisaatiomuutoksia voivat olla esimerkiksi yrityksen myynti, siirto ulkomaille tai fuusio. (Pahkin ym., 2011, s.5)

Työntekijöillä on keskeinen rooli tehokkaassa organisaatiomuutoksessa (Holt ym. 2007, s. 232–255). Jotta organisaatiomuutospyrkimykset onnistuisivat, on tärkeää, että antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua muutosprosessiin (Chiang, 2010, s. 157–167). Osallistuminen voi antaa työntekijöille tunteen muutoksen hallinnasta, edistää työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja minimoida heidän muutosvastaraintaan (Holt ym. 2007, s. 232–255). Yksi tapa antaa työntekijöille mahdollisuus ottaa aktiivinen rooli muutosprosessin aikana on

esimerkiksi mielipiteiden, palautteen ja reaktioiden pyytäminen muutosprosessin aikana (Lewis & Russ, 2012, s. 267–294; Lewis ym., 2006, s. 113–137).

Sosiaalisella tuella voi olla monia myönteisiä tuloksia sekä työntekijöille että organisaatioille. Sosiaalinen tuki voi johtaa laadukkaampiin suhteisiin, positiivisiin reaktioihin ja lisääntyneeseen yksilölliseen suorituskykyyn. (Jolly, Kong & Kim 2020, s. 229.) Kannustava viestintä muutosprosessin aikana antaa työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää, miten organisaatioiden on sopeuduttava uuteen ympäristöön, sekä mitä organisaatioiden on tehtävä tämän saavuttamiseksi (Lewis, 2006, s. 42). Sosiaalisella tuella on todettu olevan yhteys muun muassa työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Lisäksi sen on todettu selittävän työssä jaksamista. (Mikkola, 2009, s. 26.) Työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea ja arvostusta, ovat todennäköisemmin sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. On havaittu, että sosiaalinen tuki parantaa suorituskykyä ja edistää yhteistä ongelmanratkaisua (Park, Wilson, & Lee 2004, s. 444–455.)

Sosiaalisen tuen puute voi lisätä muun muassa stressin kokemuksia työssä (Karasek ym., 1998, s. 322). Juuri organisaatiomuutokset voivat erityisesti aiheuttaa työntekijöille haasteita ja epävarmuustekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa heidän suhteisiinsa organisaatioihin. (Oreg ym. 2018, s. 65–86). Itse muutoksen lisäksi myös huonojen suhteiden organisaatiojohtoon ja yksittäisiin esihenkilöihin on havaittu lisäävän stressaavia kokemuksia muutoskonteksteissa (Rioli & Savicki, 2006, s. 351–377).

Havaittu sosiaalisen tuen puute muutoksen aikana ei ole pelkästään stressitekijä, vaan se myös heikentää kykyä selviytyä muutoksesta (Lawrence & Callan, 2011, 567–568; Teo, Yeung & Chang, 2012, 1443–1445). Riollin & Savickin (2006) ja Smollanin (2015) mukaan Fugate ym. (2012) ovat todenneet huonon viestinnän organisaatiotasolla olevan yhteydessä koettuun räsitykseen ja käsityksiin epäoikeudenmukaisuudesta. Työntekijät voivat kokea räsitystä, kun viestintä on puutteellista tai epäselvää, mikä lisää stressiä ja kuormitusta. Epävarmuus syntyy, kun tietoa organisaation tavoitteista ja suunnitelmista ei jaeta riittävästi, ja se voi vähentää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Rioli & Savicki, 2006, s. 351–377; Fugate ym. 2012, Smollanin (2015) mukaan).

Myös esihenkilöillä on merkittävä rooli muutoksen toteutumisessa. Esihenkilöltä voidaan odottaa esimerkiksi ymmärrystä, joustavuutta sekä empatiaa haastavassa tilanteessa. Myös avoimuus, sekä riittävä tiedonsaanti ovat keskeisiä asioita (Charoensap-Kelly, Sheldon & Antony, 2023, s. 501). On tärkeää, että esihenkilöt kartoittavat, minkälaista tukea työntekijät kaipaavat, ja pyrkivät tarjoamaan sitä parhaansa mukaan. (Daniels ym. 2022, s. 193–222; Gray ym. 2022, s. 215–237) Organisaatioiden on myös huomioitava ja hallittava ylimääräinen työmäärä, jotta muutoksen tuoma lisäkuormitus ei vaikuttaisi negatiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja suorituskykyyn. (Vakola & Nikolaou 2005, s. 160). On myös tärkeää, että esihenkilöt kiinnittävät erityistä huomiota työntekijöille annettavaan tukeen ja palautteeseen organisaatiomuutoksen jälkeisessä ajassa, työntekijöiden kokiessa työperäistä stressiä (Swanson & Power 2001, s. 161). Vastuuta työntekijöiden stressistä, selviytymisestä, identiteetin rakentamisesta tai ongelmanratkaisusta ei voi kuitenkaan asettaa vain johdolle. Supportiivisen työpaikan luominen toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vastuu siitä on kaikille yhteinen. (Mikkola 2020, s. 158–159.)

3.2 Organisaatiomuutos sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen kontekstissa

Terveydenhuollossa muutokset ovat osa jatkuvaa ja väistämätöntä kehitymisprosessia. Organisaatioiden onkin pyrittävä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin samalla parantaen tuottavuuttaan (McMillan & Perron, 2020, s. 1029–1039.) Tähän mennessä terveydenhuollon organisaatiomuutostutkimus on painottunut terveydenhuollon kustannusten korjaamiseen, sekä muihin muutokseen liittyviin tekijöihin, kuten organisaatioiden ideologiaan, kulttuurin muutokseen ja muutoksen vaikutuksiin työntekijöissä (Bazzoli ym., 2004; Rankin & Campbell, 2006). Terveydenhuoltoalan organisaatiomuutosten yleisimpiä haasteita ja epäonnistumisen syitä ovat olleet muun muassa tehoton viestintä sekä johdon tuen puute (Longenecker & Longenecker 2014, s. 147–157). Mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon on nähty aiemminkin työn voimavarana niin yleisesti (Demerouti ym. 2001, s. 499), kuin myös muutoksen onnistumiseen kannalta (Nilsen ym. 2020). Sosiaalitoimen tutkimuksissa on todettu muun muassa, että johtajuudessa on haasteita, jotka vaativat muutosta. (Filej ym., 2009, s. 166–167.)

Myös pelastustoimessa on tutkittu muun muassa organisaation suunnalta saadun tuen merkitystä työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Palomiesten tehokkuuden on havaittu riippuvan pitkälti siitä, miten heitä tuetaan organisaation toimesta esimerkiksi järjestämällä riittäviä resursseja ja huolehtimalla myös henkisestä hyvinvoinnista haastavissa työtehtävissä (Rubaca & Khan 2020, s. 281.) Työympäristön vuorovaikutus on nähty myös merkittävänä tekijänä työhön sitoutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta (Tuckey ym., 2012, s. 15).

Etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa vallitsee tyypillisesti vahva hierarkia ja institutionaalisuus, jotka voivat määrittää muutoksen toteutumista eri tavoin. (Mikkola & Stormi, 2021; Filej ym., 2009, s. 166–167.) Vakiintuneet organisaatorakenteet ja ylhäältä alaspäin tapahtuva päätöksenteko voivat aiheuttaa haasteita muutokselle – erityisesti sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen organisaatioissa institutionaalisuus voi olla voimakasta. Päätöksentekijät voivat olla kaukana työntekijöistä, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden ja potilaiden kanssa. Tämä voi tehdä muutoksen haasteelliseksi, koska uudet käytännöt ja toimintatavat saattavat olla ristiriidassa vakiintuneiden käytäntöjen kanssa.

3.3 Hyvinvointialueiden organisaatiomuutos

Tässä työssä tarkastellaan Suomen hyvinvointialueisiin liittyvää organisaatiomuutosta, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja sairaanhoitopiireiltä valtakunnan tasolla 21:lle hyvinvointialueelle 1.1.2023. Hyvinvointialue on kunnista ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Hyvinvointialue järjestää sille laissa säädetyt tehtävät, joita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. (Sote-uudistus, 2023c). Myös sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstö siirtyi vuodenvaihteessa kokonaisuudessaan hyvinvointialueiden palvelukseen. Muutoksessa hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyi yli 200 000 työntekijää (Sote-uudistus, 2023a).

Hyvinvointialueet muodostettiin sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksessa. Uudistus on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, joka tehtiin yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi, kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitsemään kustannusten kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.)

Koska jokaisella työntekijällä on tärkeä merkitys organisaatiomuutoksessa (Sahay 2017), ja jokainen kokee muutoksen eri tavoin, on mielenkiintoista tarkastella juuri työntekijöiden kokemuksia aiheesta. Tutkimmekin yleisesti hyvinvointialueilla työskentelevien sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen aikaisesta sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä. Puhuttaessa hyvinvointialueesta on keskeistä huomioida kaikki mukana olevat toimialueet ja niiden työntekijät.

4 TUTKIELMAN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana oli selvittää hyvinvointialueilla työskenteleviltä työntekijöiltä kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä organisaatiomuutoksen aikana. Tarkoituksenamme oli saada mahdollisimman monipuolinen kuvaus ja eri toimialueiden työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen tuen saamisesta sekä supportiivisen viestinnän merkityksestä esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Tutkittaessa hyvinvointialuetta kohdeorganisaationa koemme, että jokaisesta toimialueesta on tärkeää saada työntekijäedustus, sillä eri toimialoilla voi olla erilaisia kokemuksia muutoksesta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaista sosiaalista tukea työntekijät kertovat hakeneensa ja saaneensa esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa?
2. Millaista sosiaalista tukea työntekijät olisivat toivoneet esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa?
3. Millainen merkitys supportiivisella viestinnällä tai sen puutteella on työntekijöille hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haettiin tietoa siitä, minkälaista tukea työntekijät ovat hakeneet ja kokeneet saaneensa omalta esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Toinen tutkimuskysymys keskittyi siihen, minkälaisia toiveita ja tarpeita työntekijöillä oli sosiaalisesta tuesta esihenkilön taholta. Kolmannella tutkimuskysymyksellä selvitettiin supportiivisen viestinnän merkitystä, sekä sitä, mitä sen puuttuminen työntekijöissä aiheutti.

Näiden kolmen tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin kattavasti todellista tilannetta organisaatiomuutoksen aikana, toiveita sosiaalisesta tuesta sekä kokemuksia supportiivisen viestinnän merkityksestä. Yhdessä tutkielman kolme tutkimuskysymystä täydentävät toisiaan ja antavat monipuolisen ja syvällisen vastauksen tutkielmamme kohteena olevasta ilmiöstä.

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkielmaan valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdiana on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, henkilöä tai muuta tutkimuksen kohdetta (Kiviniemi, 2018, s. 73). Laadullinen tutkimus on usein kontekstuaalista, eli siinä halutaan ymmärtää juuri tiettyä ilmiötä tietyssä ympäristössä ja ajassa (Tracy, 2013, s. 23–24).

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia esimerkiksi ihmisen käyttäytymistä, yhteiskunnan sosiaalisia rakenteita ja kulttuuria. Laadullista tutkimusta tekevä tutkija ei ole kiinnostunut tilastoista tai määristä, vaan enemmänkin siitä, mistä ilmiö johtuu, miten sitä kuvailaan ja mihin sen juurisyyt perustuvat (Tracy, 2013, s. 23–24.) Laadullinen tutkimus tuottaa tietoa ympäröivästä maailmasta sen luonnollisine ilmiöineen – tutkijat haluavat tietoa ilmiöistä sellaisena, kuin ihmiset ne kokevat ja tulkitsevat. Tutkijat voivat esimerkiksi tutkia merkityksiä, joita ihmiset luovat eri asioista (Flick, 2018, s. 1–3.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä onkin hyvä valinta muun muassa silloin, kun halutaan kuvata ilmiötä laveasti, ymmärtää ihmisiä ja ilmiöitä, sekä selittää ihmisten tapoja tai valintoja. (Tracy, 2013, s. 25). Tässä tutkielmassa olemme kiinnostuneita tutkittavien henkilökohtaisista kokemuksista organisaatiomuutoksen aikana. Haluamme selvittää, miten sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä ovat näyttäytyneet muutoksen eri vaiheissa, ja miten kukin on sen kokenut. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön parhaiten, sillä olimme kiinnostuneita tutkittavien kokemuksista ja näkemyksistä juuri tässä organisaatiomuutoksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruutapoina hyvin yleisesti käytettyjä. Haastattelu on menetelmänä ajattelun sisältöihin kohdistuva, jonka tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Haastattelut voidaan toteuttaa monin tavoin ja niiden metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Haastattelun tarkoituksena on pyrkiä saamaan monipuolisesti tietoa halutusta asiasta ja perusteellinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa ja keskeistä onkin, että tutkija kykenee sekä luomaan luottamuksellisen ilmapiirin että motivoimaan haastateltavaa osallistumaan täysipainoisesti haastattelutilanteessa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 103–108.) Haastattelut ovat yksi

käytetyimmistä tekniikoista tiedon hankkimisessa, mutta keskeistä on kuitenkin tunnistaa, että haastattelut ovat myös haastavia tehdä ja vaativat tutkijalta paljon työtä esimerkiksi talentamisen, litteroinnin kuin koodauksenkin muodossa. Tutkimusmenetelmä kuitenkin tarjoaa työmäärästä huolimatta ainutlaatuisen tavan päästä käsiksi ihmisten mieliin. (Berger, 2011, s. 151.)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita ja ne eroavat lähinnä toisistaan strukturointiasteen eli niiden ohjailevuuden perusteella ja, kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Haastattelutyyppejä voi olla muun muassa avoin ja syvähaastattelu, strukturoitu- ja puolistrukturoitu haastattelu sekä teemahaastattelu. Haastattelutapoja on myös kirjavasti, joita toteutetaan esimerkiksi kasvokkain, puhelimesta tai sähköisten välineiden avulla. (Puusa & Juuti, 2020, s. 111.) Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus; haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Useimmat laadulliset haastattelut ovat suhteellisen epävirallisia, joihin haastattelija valmistautuu perusteellisesti suunnittelemalla haastattelutilanteen sekä laatimalla haastattelukysymykset. Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa edetään kysymyspatteriston mukaan, mutta tarvittaessa tutkija pystyy tämän lisäksi reagoimaan haastattelun aikana ilmeneviin odottamiin tapahtumiin. (Lindlof & Taylor, 2011, s. 176.)

Tässä tutkielmassa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Olimme koonneet kysymysrunгон perustuen tutkimuskysymyksiimme ja käytimme sitä haastattelun tukimateriaalina. Teemahaastattelun käyttö sopii monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen. Sen metodisiin ominaisuuksiin kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty, jonka avulla tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112.)

4.3 Haastateltavat

Aineistoa varten haastattelimme 12 henkilöä, jotka työskentelevät hyvinvointialueella. Tutkittavia saimme haastatteluun mukaan kolmelta eri hyvinvointialueelta, ja haastatteluun osallistui työntekijöitä hyvinvointialueiden jokaiselta toimialueelta; 4 pelastustoimen, 4 sosiaalihuollon sekä 4 terveydenhuollon edustajaa. Pidimme keskeisenä haastatella jokaisen toimialueen työntekijöitä, sillä hyvinvointialue koostuu sosiaali-, terveys- ja pelastustoimesta, eikä

mielestämme ole perusteltua jättää jotain toimialoista tutkielman ulkopuolelle. Haastattelussa oli mukana muun muassa sairaanhoitajia, palomiehiä, sosiaalityöntekijöitä sekä hallinnon työntekijöitä. Edellytyksenä haastatteluun osallistumiseen oli se, että osallistujat eivät toimineet esihenkilöasemassa hyvinvointialueella ja olivat työskennelleet sekä organisaatiomuutosta edeltäneen vuoden sekä hyvinvointialueen alkamisen aikaan hyvinvointialueen palveluksessa. Jokaisella haastateltavalla oli lähiesihenkilö haastattelun hetkellä.

Haastatteluun sopivien työntekijöiden rekrytoimista teimme omien sosiaalisen median tilien, kuten Instagramin ja Facebookin kautta. Lisäksi kummallakin tutkijalla oli käytössään henkilökohtaisia kontakteja eri hyvinvointialueen toimialueilta, sillä olemme molemmat työskennelleet eri hyvinvointialueiden viestintätiimeissä organisaatiomuutosta edeltäneen vuoden. Näistä kontakteista oli apua haastateltavien rekrytoinnissa.

Haastateltavat olivat työntekijöitä, joilla ei ole esihenkilöasemaa organisaatiossa. Kun hankimme haastateltavia, olimme kiinnostuneita siitä, millä toimialalla hän toimii, koska halusimme haastatella sekä sosiaali- ja terveydenhuollon että pelastustoimen työntekijöitä. Hyvinvointialueiden eri toimialojen työntekijöitä haastatteleamalla saimme aineistoa, joka kuvailee heidän kokemuksiaan sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen kontekstissa.

Haastatteluiden kohderyhmäksi valikoitui hyvinvointialueiden kaikki toimialueet, sillä oli kiinnostavaa selvittää sekä eri ammattiryhmien mutta myös alojen kokemuksia sosiaalisen tuen merkityksestä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Keskeistä oli ottaa edustusta kaikista toimialueista, jotka rakentavat hyvinvointialueen palvelut. Oli perusteltua huomioda jokainen hyvinvointialueelle siirtynyt toimiala, kun tutkimme työntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa.

Kaikilla tutkielman haastatteluun osallistuneilla oli erilaista työkokemusta eri toimialueilta, ja jokainen oli työskennellyt edustamallaan alalla jo useita vuosia; he olivat siis olleet mukana sekä hyvinvointialueen valmisteluvuoden 2022 sekä työskennelleet organisaatiossa, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vuoden 2023 alussa. Haastateltavilla oli siis tutkielman aiheen edellyttämiä kokemuksia hyvinvointialueen organisaatiomuutoksesta pidemmällä aikavälillä sekä sen aikana kertyneitä kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja supportiivisesta viestinnästä esihenkilön taholta. Haastateltavien kertomuksista välittyi erilaisia kokemuksia

esihenkilön tarjoamasta sosiaalisesta tuesta ja sen muodoista, tuen hakemisesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä esihenkilö-alaisuudessa. Osa haastateltavista kertoi kokemuksestaan laajemmin ja osalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä oman näkemyksen esittämisen tueksi.

4.4 Aineistonkeruu haastatteluina

Tavoitteenamme oli selvittää hyvinvointialueiden työntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä organisaatiomuutoksessa. Erinomainen tapa yksilön kokemusten ja näkemysten selvittämiseen on haastattelu. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla organisaatiomuutoksessa mukana olleita operatiivista työtä tekeviä työntekijöitä.

Kaikille haastatteluun osallistuneille lähetimme sähköpostitse etukäteen tiedotteen tutkielmasta, tietosuojailmoituksen sekä suostumuslomakkeen tutkielmaan. Haastattelut toteutettiin sekä teknologiavälitteisesti Teamsin välityksellä, että haastatteleamalla työntekijöitä yksiköissä paikan päällä. Pääosin haastattelut järjestettiin etäisyyksien vuoksi teknologiavälitteisesti - haastatteluista 8 järjestettiin Teamsin välityksellä ja 4 kasvokkain. Kahdessa tutkimushaastattelussa toimimme parina, mutta muuten hoidimme haastattelut itsenäisesti jakaen ne tasaisesti.

Haastatteluiden alussa suostumuslomake sekä tietosuoja-asiat kuten anonymiteetin toteutuminen käytiin vielä suullisesti läpi sekä tallennettiin suullinen suostumus haastatteluun osallistumisesta. Haastatteluja varten olimme laatineet haastattelurungon, joissa kysymykset esitettiin kaikille miltei samassa järjestyksessä. Haastatteluissa syntyi myös keskustelua käsitellyistä aiheista haastattelukysymysten ulkopuolelta, jolloin esitimme kysymyksiä ja tarkennuksia myös spontaanisti aiheeseen liittyen. Haastatteluihin pyrimme luomaan mahdollisimman kii-reettömän ja turvallisen ilmapiirin, jossa annoimme haastateltaville tilaa ja aikaa kertoa omista henkilökohtaisista kokemuksista juuri niin avoimesti kuin heillä oli aiheen tiimoilta tarve. Kuuntelimme ja tarkkailimme haastattelutilannetta sekä selkiytimme tarvittaessa esittämämme kysymyksiä tai käsiteltävää aihetta. Läsnäoloa pyrimme kuuntelemisen ohella osoittamaan haastattelutilanteissa myös muilla nonverbaaleilla vihjeillä kuten esimerkiksi nyökäilemällä tai äänenpainoin.

Luottamuksen rakentaminen ja läsnäolon osoittaminen oli meille haastattelutilanteissa hyvin tärkeää. Nonverbaalit vihjeet, kuten katsekontaktin luominen, äänensävyt ja -painot sekä nyökkäykset - olivat tapoja, joilla osoitimme itse sosiaalista tukea haastateltavalle hänen kertoessaan kokemuksistaan ja sosiaalisen tuen merkityksestä organisaatiomuutoksessa. Nonverbaaleiden vihjeiden hyödyntäminen oli vahvasti läsnä tuen osoittamisessa - oli kyse sitten kasvokkain pidetyistä tai teknologiavälitteisistä haastatteluista. Kasvokkain toteutetut haastattelutilanteet järjestettiin rauhallisessa tilassa, joka osaltaan myös mahdollisti haastateltavalle miellyttävän ilmapiirin kertoa vapaasti kokemuksistaan.

Jokaisen haastattelun aluksi kävimme vielä läpi tutkielmamme keskeiset aiheet, eli kerroimme, mitä sosiaalinen tuki tarkoittaa ja missä kontekstissa sitä tutkimme. Haastatteluissa olimme operationalisoineet sosiaalisen tuen käsitteen niin, että puhuimme yleisesti esihenkilön antamasta tuesta. Haastatteluvastauksista pystyimme tunnistamaan erilaisia sosiaalisen tuen muotoja, vaikka emme olleet eritelleet niitä kysymyksissä.

Haastattelut käynnistettiin yleiskysymyksillä, kuten “missä työskentelet” ja “millaisena olet kokenut hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen”. Alun kysymykset eivät kuuluneet varsinaisesti haastattelurunkoon, vaan niiden oli tarkoitus käynnistää keskustelua ja rentouttaa haastattelun osapuolia.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kysymykset koskivat tuen saamista esihenkilöltä organisaatiomuutoksen aikana. Siinä pyrimme selvittämään, ovatko haastateltavat kokeneet saavansa tukea, minkälaista tukea työntekijät ovat saaneet, millaisten tilanteiden yhteydessä he itse lähestyvät esihenkilöä ja millaiselta tuen hakeminen esihenkilöltä on tuntunut.

Toisessa osiossa keskityimme siihen, minkälaista tukea työntekijät toivoisivat saavansa organisaatiomuutoksessa. Kävimme muutosta vaiheittain läpi - millaista tukea muutoksen alkuvaiheissa, vuodenvaihteessa muutoksen toteutuessa tai tällä hetkellä muutostilanteen vielä jatkuessa työntekijät kaipaisivat? Kysyimme myös siitä, minkälainen tuki auttaisi nimenomaan työssä jaksamisen ja viihtymisen näkökulmasta.

Kolmas haastatteluosiomme syventyi supportiiviseen viestintään. Kun siirryimme supportiivista viestintää koskeviin kysymyksiin, pohjustimme sitä vielä kuvailemalla, mitä supportiivinen viestintä tarkoittaa ja miten se voi näkyä. Haastateltaville puhuimme viestinnällisestä tuesta, jonka tavoitteena on tukea, ymmärtää ja auttaa toisia vuorovaikutuksessa. Kysyimme,

minkälainen viestintä on heidän mielestään tukea antavaa, minkälainen merkitys viestinnällisellä tuella on ja miten tuen saaminen tai sen puute on vaikuttanut työn tekemiseen organisaatiomuutoksen aikana.

Haastateltavat saivat vastata esitettyihin kysymyksiin vapaamuotoisesti ja moni haastattelurungossa olevista aiheista tuli luontevasti esiin jo muiden kysymysten yhteydessä. Tämän lisäksi keskustelun kautta nousi myös sellaisia aiheita, joita emme olleet etukäteen suunnitelleet, mutta ne soveltuivat aihepiiriimme ja olivat hyödyksi myös tuloksissa. Tarvittaessa ohjasimme keskustelua takaisin työmme kannalta olennaisiin aiheisiin, mikäli esimerkiksi tapahtui väärinymmärrys kysymykseen liittyen tai keskustelu laajeni liikaa.

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on keskeistä, että tutkijalla on riittävä ymmärrys sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä tekijöistä että siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä ja tästä syystä myös lopulta ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tutkielmaamme aineistonkeruumenetelmäksi, sillä olimme ennalta miettineet haastatteluille teemat, joiden mukaan valmisteltiin tarkempia kysymyksiä. Haastattelun kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Haastatteluiden kautta halusimme saada tietoa valitsemistamme teemoista, joiden mukaan tehtiin kysymyksiin haastateltavat vastasivat - puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti halusimme sekä asettaa selvät raamit haastatteluun mutta myös mahdollistaa vapaampaa kerrontaa käsiteltävistä asioista.

Haastatteluiden kokonaiskesto oli 6 tuntia 50 minuuttia. Keskimäärin haastatteluihin kului aikaa 30–40 minuuttia. Haastatteluiden pituuteen ei varsinaisesti ollut merkitystä sillä, järjestettiinkö ne teknologiavälitteisesti vai kasvokkain. Osa kertoi haastatteluissa laajemmin taustaan ja kuvaili tehtäviään tai yksikköään tarkemmin haastattelukysymyksiin vastatessaan, kun osa taas vastasi kysymyksiin lyhyemmin.

Litterointiaineistoa haastatteluista kertyi yhteensä 173 sivua, fontilla Arial, fonttikoolla 11, rivivälillä 1,15. Haastatteluiden organisointi, aikataulut ja toteutus saatiin tehtyä pääosin sujuvasti, mutta etenkin teknologiavälitteisesti järjestetyissä haastattelutilanteissa kohtasimme muutamia teknisiä haasteita, kuten häiriöitä yhteyksien tai äänen kanssa. Nämä eivät kuitenkaan osoittautuneet esteeksi haastattelujen toteutumiselle ja lopulta kaikki saatiin hoidettua onnistuneesti ilman suurempia ongelmia. Paikan päällä järjestetyt haastattelut äänitettiin ja litteroitiin manuaalisesti ja puolestaan videovälitteisissä haastatteluissa hyödynnettiin

sekä tallennusta että automaattisesti tehtyä litterointia. Automaattisen litteroinnin jälkeen teksti täytyi käydä tarkasti läpi, sillä sovellus ei tunnistanut kaikkia sanoja oikein. Lisäksi sovellus kirjoitti automaattisesti osallistujien nimet puheenvuorojen yhteyteen, joten myös kaikki tunnistetiedot piti poistaa manuaalisesti. Automaattinen litterointi helpotti haastattelujen toteutusta, sekä mahdollisti paremman läsnäolon, kun muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä itse. Haastatteluiden tallennus mahdollisti samalla tavalla keskittymisen tilanteeseen, kuin automaattinen litterointikin.

Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti. Haastattelunauhut säilytettiin tietosuojaa mukaillen lukollisessa kaapissa ja litteroidut haastatteluaineistot salasanan takana olevassa yhteisessä Google Docs-tiedostossa. Tutkielmassa ei käsitelty tutkittavien henkilötietoja tai työyksiköitä ja kaikki tunnistettavat seikat anonymisoitiin. Tutkielmaan osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistumisen pystyi perumaan missä tahansa vaiheessa. Haastatteluaineisto hävitetään Jyväskylän yliopiston ohjeiden mukaan sitten, kun työ on kokonaisuudessaan valmistunut ja arvioitu. Haastatteluja sopiessa tutkittavan nimi tuli esille esimerkiksi sähköpostien tai tutkimuslupien yhteydessä, mutta tutkielmamme kannalta nimiä ei ollut tarpeellista tallentaa haastattelun yhteyteen tai muihin tutkimustietoihin.

4.5 Laadullinen sisällönanalyysi

Haluamme selvittää hyvinvointialueilla työskenteleviltä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen työntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta ja supportiivisen viestinnän merkityksestä keskellä organisaatiomuutosta, ja kokemukset voivat olla hyvin moninaisia. Analysoimme haastatteluaineiston sisällönanalyysin avulla. Laadullinen sisällönanalyysi mahdollistaa monipuolisenkin aineiston selkeän analyysin, sillä sen tavoitteena on luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi on luonteva tapa analysoida sekä kirjoitettuja että puhuttuja aineistoja objektiivisesti ja systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117–119.)

Analyysin voi toteuttaa muun muassa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti.

Aineistolähtöisessä analyysissä tieto rakentuu aineiston ympärille, kun taas teorialähtöisessä analyysissä tieto peilautuu johonkin ennalta määritettyyn teoriaan. (Eskola, 2018, s 212–216.) Tässä työssä hyödynnetään näiden yhdistelmää, eli teoriaohjaavaa analyysitapaa. Siinä tutkijan ajattelua ohjaavat niin teoria kuin aineisto. Useimmiten analyysiyksiköt nousevat

aineistosta, mutta niiden tulkintaa tai ryhmittelyä ohjaa teoria. Teoriaohjaava analyysitapa voi näkyä myös niin, että aineistolähtöisen analyysin lopuksi tehdyt havainnot liitetään tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133.)

Aineiston sisällönanalyysissä on useita vaiheita. Sen avulla aineistosta voidaan muodostaa erilaisia teemoja ja luokkia, sekä lopulta itse tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105–107.) Tätä jaottelua kutsutaan usein myös koodaamiseksi; siinä aineisto käydään systemaattisesti läpi, jotta materiaalia voidaan sijoittaa eri kategorioihin (Tracy 2013, s. 184–186). Jotta aineiston voisi luokitella jollain tavalla, täytyy se lähes poikkeuksetta litteroida. Analysointia varten täytyy ensin määrittää analyysiyksikkö – se voi olla tekstissä vaikkapa sana, lause tai asiakokonaisuus. Analyysiyksikön valintaan vaikuttaa aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122.) Jos vaikkapa haastateltava kertoo yhdessä puheenvuorossa monta eri asiaa, sana ei välttämättä ole riittävä analyysiyksikkö, mutta lauseen avulla yhdestä puheenvuorosta voidaan poimia useampia teemoja. Tässä työssä analyysiyksikköinä ovat olleet asiakokonaisuudet.

Kasvokkain järjestetyissä haastatteluissa litteroimme aineiston itse. Näissä haastatteluissa litterointitarkkuus oli vapaampi; jätimme pois täytesanat, joilla ei ollut sanoman kannalta merkitystä. Näitä olivat esimerkiksi pohdinnan yhteydessä esiintyvät huokaukset, äännähdykset tai toistuvat täytesanat, kuten “ehkä” tai “niinku”. Teknologiavälitteisissä haastatteluissa automaattinen litterointi tunnisti myös täytesanoja ja äännähdyksiä, joten ne tulivat aineistoon mukaan. Kaikista haastatteluista on manuaalisesti poistettu tai jätetty alun perin kirjoittamatta kaikki tunnistettavat tiedot, kuten työyksiköiden tai hyvinvointialueiden nimet, esihenkilöiden tai kollegoiden tunnistetiedot, tai organisaation sisäisten viestintäkanavien nimet.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien, eli tässä yhteydessä keskustelun, puheen tai haastattelun, sisältöä sanallisesti ja saattaen ne materiaalina kirjalliseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117.)

Aineiston analysointi alkoi redusoinnilla, eli pelkistämällä, jossa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 123). Aineistossa oli paljon sellaisia yhtäläisyyksiä, joita emme kuitenkaan ottaneet työhön mukaan - haastateltavat kertoivat esimerkiksi hyvinvointialueuudistuksen myötä tulleista konkreettisista muutoksista

työarjessaan, mutta tämän työn näkökulmasta nämä asiat eivät olleet keskeisiä. Tutkielman kannalta olennaiset asiat korostettiin aineistosta sovitulla värillä.

Pelkistämisen jälkeen etsimme jäljelle jääneestä materiaalista samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja toistuvia elementtejä. Vastauksissa toistui muun muassa se, että haastateltavat kaipaavat enemmän positiivista palautetta ja kannustusta esihenkilöltään. Eroavaisuuksia oli esimerkiksi siinä, miten eri ihmiset kokevat tuen hakemisen esihenkilöltä. Datan redusoinnin jälkeen seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124).

Teimme ryhmittelyn havainnoistamme, sekä käsitteellistimme teemat havaintojemme mukaan. Näillä vaiheilla pystyimme tunnistamaan erilaisia teemoja, sekä muodostamaan niistä myös lopullisia tuloksia. Havaittuja teemoja olivat muun muassa vuorovaikutus, läsnäolo ja erilaisten sosiaalisen tuen muotojen tarve.

Näiden analyysivaiheiden jälkeen muodostimme lopulliset teemat (taulukko 1) sekä niihin liittyvät alateemat, jotka olivat:

Teema	Alateemat
Saatu tuki	Emotionaalinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - kuunteleminen - vuorovaikutus - empatian osoittaminen
	Tiedollinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - tiedon välittyminen
	Välineellinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - työtilojen ja välineiden mahdollistaminen
Toivottu tuki	Emotionaalinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - kuunteleminen - vuorovaikutus - empatian osoittaminen
	Tiedollinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - tiedon välittyminen
	Välineellinen tuki <ul style="list-style-type: none"> - työtilojen ja välineiden mahdollistaminen
Supporttiivisen viestinnän merkitys	<ul style="list-style-type: none"> - kuulluksi tuleminen - kannustus - työssä jaksaminen - työhön sitoutuminen

TAULUKKO 1 Sisällönanalyysissa muodostuneet teemat

5 TUTKIELMAN TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme työmme tulokset. Käymme tulokset läpi tutkimuskysymyksiimme pohjautuen - käsittelemme työntekijöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta esihenkilön taholta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa, sekä toiveita siitä. Lisäksi esittelemme tutkittavien kokemuksia supportiivisen viestinnän merkityksestä esihenkilön taholta muutoksessa.

Ensimmäisessä alaluvussa vastaamme kysymykseen, jolla halusimme selvittää millaista sosiaalista tukea työntekijät kertovat hakeneensa ja saaneensa esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Toisessa alaluvussa vastaamme siihen, millaista sosiaalista tukea työntekijät olisivat toivoneet esihenkilöltään hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa - mutta eivät saaneet. Kolmannessa alaluvussa syvennymme siihen, millainen merkitys supportiivisella viestinnällä tai sen puutteella on työntekijöille hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa.

5.1 Työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen tuen saamisesta esihenkilöltä organisaatiomuutoksessa

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen saamisesta esihenkilön taholta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Aluksi käsitellään yleisesti työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen tuen hakemisesta. Tämän jälkeen seuraavat vastaukset työntekijöiden kokemuksista on jaoteltu sosiaalisen tuen muotojen perusteella emotionaaliseen, tiedolliseen ja välineelliseen tukeen. Vastauksissa ilmeni kokemuksia muun muassa siitä, miten esihenkilöt ovat huomioineet työntekijöitä muutoksen aikana, tiedonsaannista ja työtehtävien muutoksista.

5.1.1 Kokemuksia sosiaalisen tuen hakemisesta

Tässä osiossa käsitellään haastateltavien kokemuksia sosiaalisen tuen hakemisesta esihenkilöltä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Tuen hakeminen liittyy useimmiten päätöksentekoon, linjauksiin toiminnasta sekä henkilöstöhallinnollisiin kysymyksiin, kuten työaikoihin ja työ sopimukseen. Tuen hakeminen koettiin pääosin helpoksi, mutta esimerkiksi kokemus etäisestä suhteesta esihenkilöön voi vaikeuttaa tuen hakemista.

Haastateltavat hakevat sosiaalista tukea esihenkilöltä erityisesti työhön liittyvien konkreettisten asioiden, kuten päätösten ja linjausten sekä työ- ja loma-aikoihin liittyvien kysymysten yhteydessä. Esihenkilön kanssa selvitetään myös muun muassa yksikön sisäisiä turvallisuusasioita, sosiaaliin suhteisiin liittyviä haasteita ja työsopimusasioita.

Tuen hakeminen koettiin yleisesti ottaen helpoksi ja haastateltavat kokivat, että he voivat lähestyä esihenkilöään tarvittaessa matalalla kynnyksellä. Moni vastaajista koki, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella konkreettisista kysymyksistä ja ongelmatilanteisiin saa hyvin apua. Toiset kokivat hyväksi, että esihenkilön tavoittaa helposti sähköisesti, kun taas toisille esihenkilön fyysinen läsnäolo on merkityksellisempää. Vastaajat toivat esiin myös näkemystä siitä, että konkreettiset muutokset esihenkilön työtehtävissä tai resursseissa ovat voineet muuttaa esihenkilön tavoitettavuutta.

H3: "On ollut helppoa, että tuntuu nykyään näiden sähköisten palveluiden ansiosta, että pystyy tosi helposti lähestymään."

H5: "Mutta nythän meillä on sillee, että toinen esihenkilö kiertää tuolla yksiköissä ja toinen esihenkilö välillä tekee etänä, niin ehkä se tavoitettavuus on ollut huonompaa verrattuna aikaisempaan, että yhä entistä enemmän me ollaan keskenämme."

Haastateltavat toivat kuitenkin esiin kokemusta myös siitä, että tuen hakeminen esihenkilöltä tuntuu vaikealta. Hankaluutta tuen hakemiseen ovat aiheuttaneet esimerkiksi esihenkilön aiemmat kielteiset tai aliarvioivat reaktiot sekä kokemus siitä, ettei esihenkilön taholta tule kuulluksi tilanteissa. Vastauksissa nousi esiin näkemyksiä siitä, ettei esihenkilö ennätä pysähtyä työntekijän asioiden äärelle kiireisyyden vuoksi ja tämän nähdään hankaloittavan tuen hakemista. Erityisesti organisaatiomuutoksen aikana esihenkilöiden työmäärä on kasvanut, mikä on lisännyt myös työntekijöiden kokemusta siitä, ettei esihenkilöiden aika riitä pysähtymään työntekijöiden arkisten asioiden äärelle.

H3: "Ehkä ei ihan aidosti kuule tai ehkä väheksyy tai semmoista jännää, että niinku ei ehkä ymmärrä ihan tätä meidän kenttää."

H6: "No tietysti tulee ensin mieleen, että esihenkilöllä on aina kiire, että ehkä vähän kiireen tuntu on tilanteessa. Josta aiheutuu se, että yrittää vähän välttää, että ei aina häiritsisi."

Vaikka esihenkilön kanssa keskustelu työhön liittyvistä konkreettisista asioista olisi helppoa, niin haastateltavat nostivat esiin myös näkökulman siitä, ettei esimerkiksi omasta jaksamisesta tai työhyvinvoinnista esihenkilön kanssa ole luontevaa keskustella.

Henkilökohtaisempien asioiden puheeksi ottaminen ei siis välttämättä ole yhtä helppoa, kuin suoraan työhön liittyvien kysymysten käsittely. Osa kokee, että suhde esihenkilöön on aina henkilöstä riippumatta etäinen, eikä lähentyminen ole hierarkian vuoksi luontevaa - monelle lähimpien työtovereiden kanssa on helpompi jutella vaikeistakin asioista.

H2: "Jos yhteistä säveltä ei ole, niin miksi menet kertomaan. Tekoja ei ole tähänkään asti, että esihenkilö olisi tullut kysymään, että kuinka sinä jaksat tai miten menee - enemmänkin luikkii karkuun. Tyhjään saa pyytämättäkin. Koen, etten tule nähdäkseni tai kuulluksi esihenkilön taholta. Sitten on muita kanavia, mistä tukea haetaan."

Tilanteissa, joissa esihenkilön tarjoamaa tukea ei ole saatavilla tai työntekijät eivät itse ole aktiivisesti hakeneet tukea esihenkilöltään, moni haastateltavista kokee, että on saanut tukea omilta työtovereiltaan. Työyhteisön tuki koetaan arvokkaaksi voimavaraksi niin päivittäisessä työssä kuin muutostenkin keskellä. Erityisen merkittäväksi koetaan se, että usein työtovereilla on omakohtaista kokemusta vastaavista tilanteista. Yhteiset kokemukset madaltavat kynnystä tuen hakemiselle ja lisäävät luottamusta ratkaisun löytymiseen. Kollegoiden välillä käsitellään niin tulevia muutoksia, kuin kysytään neuvoa erilaisissa arkipäivän tilanteissa. Jos varmaa tietoa ei ole, muutoksia myös spekuloidaan jonkin verran huhupuheiden perusteella.

H3: "Kollegat on sellaisia keneltä saa aina tukea ja ovat konkreettisesti läsnä, niin koen, että he ovat kaikista tärkeimpiä tuen antajia."

5.1.2 Kokemuksia emotionaalisesta tuesta

Tässä osiossa esitellään haastateltavien kertomuksia emotionaalisen tuen saamisesta esihenkilöltä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Haastateltavien kokemukset vaihtelivat siinä, ovatko he kokeneet saaneensa riittävästi tukea organisaatiomuutoksen aikana. Erityisen tärkeäksi nousivat muun muassa rakentavan palautteen antaminen, kuunteleminen sekä kiinnostus ja huolenpito esihenkilön taholta.

Haastatteluissa nousi esiin se, etteivät työntekijät kokeneet tullessa huomioduksi yksilötasolla muutoksen aikana. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiomuutoksen aikana ei ole tarjottu normaalista poikkeavaa tukea, kuten keskustelumahdollisuuksia tai tehostettua tiedottamista. Esihenkilöt ovat tukeneet enemmän työyhteisöä kokonaisuutena, joka haastateltavien mukaan voi johtua esimerkiksi riittämättömistä resursseista - yksilöille ei riitä aikaa.

Työyhteisölle on voitu esimerkiksi antaa yhteistä tietoa muuttuneista ohjeista tai konkreettisesti tulevista muutoksista.

H3: “En koe, että olisivat osanneet sen kummemmin tarttua siihen, että työyhteisössä tarvitaan tukea. Niinku äsken mainitsin, niin tuntuu, että kaikki on vähän pihalla vielä.”

H1: “Ei ehkä semmoisessa normaalissa ongelmattomassa arjessa, niin välttämättä tule niitä keskustelun paikkoja.”

Osa haastateltavista koki kuitenkin saaneensa tukea hyvin ja riittävästi. Näissä tapauksissa esihenkilön aktiivinen ja huolehtiva lähestymistapa on ollut merkittävässä roolissa - esihenkilö on ottanut aikaa kuunnellakseen työntekijöiden huolia. Vastauksissa nousi esiin kokemuksia siitä, että esihenkilö on kuunnellut työntekijöiden toiveita ja tarpeita tarvittavista työvälineistä, sekä tehnyt järjestelyitä varmistaakseen, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset edellytykset työnsä hoitamiseen. Esihenkilö on selkeyttänyt epäselviä tilanteita ja sanoittanut myös keskeneräisiä asioita työntekijöille.

H10: “Oon kyllä saanut tukea. Todella hyvin. Olen kertonut asioista, ollaan hankittu asioita ja, mitkä asiat on ollut epäselviä, niin on sanoitettu myös se, että milloin asiat selviää.”

Haastateltavat kertovat arvostavansa sitä, että esihenkilö kuuntelee, hoitaa asiat sovitusti sekä pitää ajan tasalla muutoksista. Esihenkilössä arvostetaan myös sitä, että hän huomioi yksilön ja antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Työntekijät kokevat, että esihenkilön antama huomio heidän tekemälleen työlle osoittaa, että heidän työpanostansa ja ammattitaitoa arvostetaan. Positiivinen palaute jää mieleen pitkäksi aikaa, ja se vaikuttaa myös merkittävästi työssä viihtymiseen sekä työpaikan houkuttelevuuteen. Jos hyvin tehty työ huomioidaan, voi se kannustaa työntekijöitä panostamaan työhönsä ja saavuttamaan entistä parempia suorituksia myös jatkossa.

H4: “Jos niinku esihenkilö noteeraa sen, että kiitokset tälle työntekijälle, niin kyllä se ylläpitää sitä työpaikan pitovoimaa, että siellä on niinku mielekästä olla ja se on semmoinen onnistumisia ja panostamista tukeva työyhteisö.”

H8: “Niin nimenomaan se, että ei ajatella meitä semmoisena massana vaan, että kyettäisiin näkemään se työntekijä omana yksilönään.”

H3: “Kiitosta kyllä saan esihenkilöltäni jostain tekemistäni töistä”

Myös esihenkilölle osoitettu kiitos ja huomiointi ovat arvokkaita asioita koko työyhteisön toiminnan kannalta. Erityisesti kuormittuneessa ja pitkään jatkuneessa muutostilanteessa vastavuoroinen kannustaminen, kunnioitus ja huomiointi voivat olla ratkaisevan tärkeitä asioita toimivan työyhteisön ja positiivisen ilmapiirin kannalta.

H9: "Annoinkin omalle esihenkilölle palautetta siitä, että on kiittänyt ja antanut myönteistä palautetta siitä, että ollaan hienosti toimittu tiiminä ja joustettu muutoksessa"

Emotionaalinen tuki esihenkilön taholta voi ilmentyä monin eri tavoin - se voi sisältää esimerkiksi kannustamista ja rohkaisua sekä positiivisen palautteen antamista. Lisäksi emotionaalista tukea voi esihenkilön taholta osoittaa työntekijää kehumalla sekä rakentavaa palautetta antamalla, joka auttaa yksilöä kehittymään. Esimerkiksi esihenkilön osoittama kiinnostus ja huolenpito työntekijän hyvinvointia sekä työsuorituksia kohtaan voivat auttaa luomaan vahvan siteen esihenkilö-alaisuuteeseen.

Myös työntekijöiden puolen pitäminen yksikön ulkopuolisissa yhteyksissä koetaan merkittäväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö seisoo työntekijöidensä rinnalla myös silloin, kun he eivät itse ole paikalla. Tällainen tuki luo tunnetta siitä, että työntekijöiden panos ja tekemä työ on arvostettua sekä tärkeää.

Tutkittavat toivat esiin näkemystä siitä, että esihenkilön aika ja huomio ovat erityisen arvokkaita; esihenkilön pysähtyminen työntekijöiden ajatuksien, huolien sekä ideoiden äärelle koettiin hyvin merkitykselliseksi. Vastauksissa ilmeni tämän lisäävän tunnetta jokaisen työntekijän tärkeydestä yksilönä, jonka näkemykset ja kokemukset otetaan vakavasti. Esihenkilön osoittama aito kiinnostus ja kuuntelemisen taito luovat vahvan perustan luottamukselle ja positiiviselle työilmapiirille.

H8: "No ehkä just sitä, että pitää meidän puolesta sitä ääntä. Niinku pidettäisiin meidän puolta."

H10: "Se, että sitä niinku aikaa annetaan ja ollaan läsnä niille työntekijöille, että ehkä ihan semmoinen."

5.1.3 Kokemuksia tiedollisesta tuesta

Tässä osiossa käsitellään haastateltavien kokemuksia esihenkilöltä saadusta tiedollisesta tuesta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Muutostilanteessa tiedonsaannin tärkeys on korostunut, ja haastateltavat kokivat, että myöskään esihenkilöillä ei ollut riittävästi

tietoa muutoksesta. Haastateltavat toivat esiin sen, että tietoa oli paljon saatavilla, mutta oman työtehtävän näkökulmasta tarvittavaa tietoa oli liian vähän.

Haastateltavat toivat esiin kaipaavansa tiedollista tukea epäselvissä tilanteissa, kuten muuttuvien ohjeiden tai toimintamallien linjausten yhteydessä. Tiedollinen tuki esihenkilön taholta voi ilmentyä eri tavoin; tukea voidaan osoittaa kasvotusten tai sähköisesti, kysymällä itse tai esihenkilön omasta aloitteesta. Vastauksissa kerrottiin, että esihenkilöä lähestytään tapamalla hänet kasvotusten tai ottamalla yhteyttä sähköisesti, esimerkiksi Teamsilla. Haastateltavat lisäsivät, että tietoa voi saada suoraan myös esimerkiksi organisaation intrasta tai sähköpostin välityksellä. Moni kertoikin lukeneensa tietoa muutoksesta organisaation sisäisistä kanavista, erityisesti intranetistä - toisilla yhteistä intranetiä ei taas ollut vielä olemassa, joten tiedonsaanti sitä kautta jäi pois.

H5: "En niinkään esimiehiltä ole saanut tietoa, enemmänkin sitä, että lukee intran etusivulta eli meidän sisäisen verkon etusivulta ja siihen niitä tiedotteita tulee, niin niitten kautta oikeastaan."

H11: "Kyllä me ollaan yritetty tota kysyä ja laittaa sitä chattipalstalle, mutta kun hänkään ei moneenkaan asiaan todellisuudessa tiedä mitään, niin sitten kun on vieraita asioita hänelle paljon niin sitten ne jää auki ja vähän ilmaan ne asiat ja sitten me tehdään vähän itse jotain kompromisseja"

Tutkittavat kokivat, että henkilökohtaista tiedollista tukea on saanut parhaiten itse kysymällä. Joskus myös esihenkilö on voinut ottaa yhteyttä suoraan työntekijään, jos hänellä on juuri tätä työntekijää tai hänen tehtävänsä koskevaa uutta tietoa. Näissä tapauksissa muutoksista on voitu keskustella kahden kesken, joka on lievittänyt työntekijän epävarmuutta. Vastauksissa tuotiin myös esiin kokemuksia siitä, että aina esihenkilöllä ei ole ollut vastauksia kaikkiin työntekijän kysymyksiin, koska muutos on ollut kesken tai asiat ovat olleet vielä epävarmoja.

H6: "Ehkä se henkilökohtainen tuki mitä olen saanut, niin se on tullut sillä tavalla, että on käynyt häneltä kysymässä jotain tähän muutokseen liittyvää ja hän on sitten antanut sen tiedon, mitä hänellä on. Ja sitten sitten, jos on ollut jos oli jotain mun työtä koskevaa tietoa, niin sitten hän kutsui minut luokseen tai soitti ja sitten me juteltiin siitä kahdestaan"

Suurin osa haastatelluista kuitenkin koki, että esihenkilöt ovat olleet samassa tietämättömyyden tilassa kuin itse työntekijät muutoksen edetessä, eivätkä ole siksi voineet myöskään tukea omaa työyhteisöään riittävästi. Tiedon saaminen ylemmältä johdolta on koettu hitaaksi ja rajoittuneeksi, mikä on johtanut epätietoisuuteen ja toisaalta äkillisiin päätöksiin, joihin ei ole

voitu valmistautua etukäteen. Haastateltavat uskovat, että esihenkilöt olisivat halunneet tukea ja erityisesti antaa tietoa enemmän, mutta tietoa ei ole ylipäätään ollut saatavilla.

H8: "Tässä vaiheessa hehän yrittää kertoa niistä asioista ja yrittävät olla tukena."

Haastateltavat kokivat, että riittävän tiedon saaminen on ratkaisevan tärkeää muutoksen läpiviemisessä ja siihen liittyvien epävarmuuksien hallinnassa. Tiedon puutteen nähdään aiheuttavan hämmennystä ja lisäävän epävarmuutta työntekijöissä, mikä on vastaajien mukaan hankaloittanut sopeutumista muutokseen ja uusiin toimintatapoihin.

Tieto muutoksen etenemisestä sekä yksityiskohdista auttaa työntekijöitä hahmottamaan mitä odottaa ja, miten heidän roolinsa saattaa muutoksessa muuttua. Lisäksi riittävä tieto auttaa torjumaan huhuja ja virheellisiä tulkintoja, jotka voivat levittää tiedon puutteen vuoksi. Riittävä tieto oikeista asioista lisää tyyneyttä, eikä työntekijöiden tarvitse kokea huolestuneisuuden tunteita muutoksesta.

H6: "Mutta kyllä se on ihan tosi merkittävää, kun ne asiat, joista on odottanut sitä tietoa niin, kun ne asiat selviää ja ratkeaa, niin ne on ollut kyllä tosi tärkeitä ja merkityksellisiä tilanteita. Sitten niitä ei enää tarvitse kantaa mielessä, että sitten ehkä jatkaa eteenpäin kevyemmin eikä niistä tarvitse huolehtia tai olla huolestunut."

Viestinnän määrästä ja sen riittävydestä nousi tutkielman haastatteluissa esiin erilaisia kokemuksia; osa koki viestintää olleen riittävästi, kun taas toiset eivät nähneet sitä olleen juuri lainkaan - ainakaan onnistuneena. Osa haastateltavista koki saaneensa liian vähän tietoa muutoksesta, mutta eivät kokeneet sen johtuvan omasta lähiesihenkilöstä. Tutkittavat toivat esiin näkemyksen siitä, etteivät myöskään esihenkilöt olleet saaneet riittävästi tietoa muutoksesta ylemmältä johdolta. Vastauksissa nostettiin esiin luottamusta omaa esihenkilöä kohtaan; asioista tiedotetaan työntekijöitä heti, kun tieto vain saavuttaa ensin esihenkilöt.

H1: "Kyllä ne (esihenkilöt) todennäköisesti sitten, kun ne saa itse tietää, niin kyllä ne sitten kertoo meillekin. Tietoa saa ehkä vähän huonosti, mutta sitten taas se ei johdu välttämättä niistä esihenkilöistä, vaan niistä joistakin ylemmistä tahoista."

Osa haastateltavista kokee, että tietoa on ollut runsaasti saatavilla, mutta se ei ole suoranaisesti kohdistunut työntekijään itseensä tai hänen edustamaansa toimialaan. Etenkin muutoksen alkuvaiheissa työntekijät kokevat saaneensa sähköpostitse valtavan määrän erilaisia ohjeita ja muuta materiaalia, joiden sisäistäminen ollut haasteellista. Haastateltavat nostivat

esiin, että tiedotuksen näkökulmasta muutoksessa on vaikea pysyä mukana, eikä kaikkea uutta yksinkertaisesti pysty omaksumaan.

H4: “Kun lähdettiin 2022 muutosta tekemään, niin sähköpostitulva oli valtaisa - tuli erilaisia ohjeita ja muuta. Sähköpostien määrä vaan kiihtyi marras-joulukuussa entistä enemmän, niin siihen ei pystynyt vastaamaan enää millään.”

H6: “Varmaan paljon on tullut tietoa, mutta mitä siinä tiedon tulvassa on pystynyt sitten omaksumaan. Sitä on tullut niin paljon ja niitä vaan välitettiin ja meidän esihenkilötkin oli vaan viestin välittäjiä. Ne vaan välitti niitä viestejä, mitä sieltä tuli valmistelusta. Se sitten, että miten paljon on sellaista hyödyllistä tietoa saanut, että mikä on itseäni vaikuttanut ja omaan toimintaan, niin varmaan aika vähän, kun kukaan ei ole tiennyt.”

Osa tutkittavista toi esiin kokemusta siitä, ettei tietoa ole ollut ollenkaan. Vastauksissa esiintyi näkemystä siitä, ettei tietoa ole ollut ollenkaan ja viestinnän nähdään siinä suhteessa epäonnistuneen johdon taholta - yksisuuntaisen tiedottamisen on nähty korostuneen muutoksessa. Viestinnän puutteen nähtiin hankaloittavan organisaatiomuutokseen liittyvien päätöksentekoprosessien sekä niiden tavoitteiden ymmärrystä.

H4: “Se ongelma on tässä se, että kun sitä viestintää ei ole ollenkaan. Työntekijöiltä menee viestiä eteenpäin niin kun ylöspäin, mutta sieltä ei tihku mitään tietoa alas.”

Osa haastateltavista myöntää olevansa pettynyt, ettei esimerkiksi yhteisissä infotilaisuuksissa ole tullut hyödyllistä ja konkreettista tietoa muutoksesta. Organisaatiotasoinen yleinen tieto ei ole ollut yksilön kannalta relevanttia, ja siksi infotilaisuudet tai muut tiedonsaantiin liittyvät tilanteet ovat voineet aiheuttaa turhautumista työntekijöissä.

H2: “Johdon taholta heitetään samaa jargoniaa kokoajan, samat kalvot, kun on henkilöstöinfo tai mikä tahansa. Olen jopa kuullut, että tiettyjä henkilöitä se on ruvennut keljuttamaan niin, että lähdetään tilaisuuksista pois, kun kuullaan aina ne samat jargoniat.”

H12: “Muistan, kun valmistauduin johonkin infoon ja odotin, että nyt tulee jotain konkreettista, niin siellä oli vaan sellaista sanahelinää.”

Muutokseen on liittynyt paljon epävarmuutta, johon haastateltavat ovat tarvinneet esihenkilön tukea. Joskus epävarmuus ja huoli tulevasta on voinut vallata myös työyhteisön, jos esihenkilölläkään ei ole ollut selkeitä vastauksia. Yhteisiä huolia on ollut esimerkiksi siitä, tuleeko

kaikille palkka normaalisti organisaatiomuutoksen jälkeen tai toimivatko tietojärjestelmät muutoksen hetkellä.

H1: "Kaikki vähän jännitti sitä, kun sanottiin, että varautukaa siihen, että eka palkka ei sitten tule, niin jotenkin tuntuu ihan älyttömältä, että se oli se kaikkien meidän huolen aihe, että saadaanko me palkkaa."

Tutkittavien vastauksissa nousi esiin näkemyksiä siitä, ettei esihenkilö ole yksin vastuussa viestinnästä; vastaajien mukaan myös työntekijän tulee itse olla aktiivinen, hakea tietoa ja olla kiinnostunut ympärillään tapahtuvista asioista. Erityisen tärkeänä esiin nousi työntekijöiden asenne muutoksessa - avoimella ja joustavalla asenteella muutostilanteet on helpompi ottaa vastaan. Muutosvastarinta nähdään hankaloittavan uuteen sopeutumista. Tutkittavat osoittivat vastauksissaan myös ymmärrystä esihenkilötyötä kohtaan ja korostivat näkemystä siitä, ettei kaikkea vastuuta viestinnän onnistumisesta voida, eikä tule kohdistaa vain yhdelle taholle.

H12: "Huomasin, että osa työkavereista oli hyvin muutosvastarintaisia, niin itse ajattelin ottaa siihen sellaisen asenteen, että "lähetään kattoo", että miten itse pystyy vaikuttamaan."

H10: "Lähin aika myönteisellä ja joustavalla mielellä muutokseen ja koen, että muutos on tarvinnut hyvinvointialueen työntekijöiltä itseltään muutosmyönteisyyttä ja oikeaa asennetta, sillä ei se tuki sieltä ylhäältä ollut niin vahvaa, joten tarvitsi myös sen oman panoksen siihen."

Kaiken kaikkiaan viestinnän nähtiin olevan äärimmäisen keskeinen osa sekä hyvinvointialueen organisaatiomuutosta että esihenkilötyössä onnistumista. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot korostuivat vastauksissa selkeästi ja niiden nähdäänkin olevan esihenkilötyön yksi tärkeimmistä, ellei tärkein ominaisuus niin muutoksissa kuin arjen työssäkin. Viestintä ja vuorovaikutus nähdään keskeisenä osa organisaation kulttuuria ja johtamistapaa - näillä asioilla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation ilmapiiriin, joka edistää sekä organisaatiomuutoksen onnistumista että päivittäisen työn sujumista.

H2: "Viestinnällä on valtaisa merkitys arjen työssä."

5.1.4 Kokemuksia välineellisestä tuesta

Tässä osiossa kerrotaan haastateltavien kokemuksia esihenkilöltä saadusta välineellisestä tuesta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Työntekijät kokivat, että

muutostilanteessa esimerkiksi kiinteät työtilat sekä työtehtävien selkeys ovat osoituksia esihenkilön välineellisestä tuesta ja näiden puuttumisen nähdään hankaloittavan sekä oman työn tekemistä että muutokseen sopeutumista.

Suurimmalla osalla työtehtävät ovat pysyneet ennallaan, mutta joillakin puolestaan työtehtävä tai työpaikka on voinut vaihtua organisaatiomuutoksen myötä. Uudet työtehtävät eivät ole olleet kaikille selkeitä, eikä uusien resurssien kohdistus ole kaikissa tapauksissa onnistunut.

H11: "Meillä ei ole ollut tämmöistä keskustelua, missä olisi käyty läpi meidän työnkuvia, että mitä me tehdään. Sille keskustelulle ei ole löytynyt sopivaa aikaa."

H2: "Itsellä se epävarmuus siinä, siis kyllähän työt jatkuu ei siinä, mutta mikä se on ja mitä se tulevaisuudessa on. Ja kyllä minä ymmärrän, että kukaan ei välttämättä tiedäkään niitä asioita."

Organisaatiomuutoksen myötä tulleet uudet tehtävät ja niihin liittyvät resurssihaasteet ovat synnyttäneet huolta ja kuormitusta työntekijöiden keskuudessa. Eräässä haastattelussa tuotiin esiin kokemus siitä, että työntekijöiden määrä on pienentynyt huomattavasti hänen omassa työyksikössään organisaatiomuutoksen yhteydessä - samalla työtehtävät ovat lisääntyneet. Osa haastatelluista kertoikin tuntevansa olonsa kuormittuneeksi, kun heidän on tasapainoteltava uusien vastuiden kanssa ja samalla hoidettava myös kaikki entiset työtehtävät.

Konkreettisesti haasteita on ilmennyt muun muassa puuttuvien työtilojen muodossa. Työntekijät ovat kokeneet vaikeuksia päivittäisessä työssään selviytymisessä, kun tarvittavat tilat eivät ole olleet käytettävissä tai ne eivät vastaa työtehtävien vaatimuksia.

H11: "Aikaisemmin tätä työtä teki semmoinen noin 30 ihmistä, niin nyt meitä tekee sitä semmoinen 6 ihmistä. Tää kuormitus jatkuu edelleen, eikä sille ole siis tehty vielä mitään."

Esihenkilö voi osoittaa välineellistä tukea myös antamalla työtehtäviä, jakamalla vastuuta työntekijöilleen tai ottamalla huomioon kunkin toiveita omasta työnkuvastaan. Osa haastateltavista koki, että esihenkilöt yrittävät parhaansa mukaan järjestää kunkin työtehtävät mielekkäiksi ja haluavat auttaa parhaansa mukaan työhön liittyvissä haasteissa.

H6: "Voi olla joku muu luottamuksen osoitus vaikka, että annetaan joku semmoinen tehtävä, mikä on niinku tärkeä tehdä."

H8: "Että niillä on halu auttaa ja tehdä just silleen, että myö viihdyttäisiin. Se on kyllä tullut vahvasti esille, että he niinku haluaa, että kaikki viihtyisi ja saisi semmoisia työtehtäviä, kun toivoo, osaa ja kykenee ja, mitkä on itselle sopivia."

H10: "Esihenkilö voi tukea tarjoamalla resursseja ja välineitä ja, että asioihin ottaudutaan. Asioita, joita esitetään, niin sitten niihin ottaudutaan ja ne näkyvät käytännössä."

Jos esihenkilö ei pysty antamaan välineellistä tukea, kuten työtiloja, riittävää työaika tai riittävästi työntekijöitä, se hankaloittaa työntekijöiden arkea. Organisaatiomuutoksen myötä osalla haastateltavista ei ollut vuodenvaihteessa esihenkilöä ollenkaan, joka on ollut niin tavallisen työarjen kuin muutoksenkin kannalta haastava tilanne. Tämän vuoksi työntekijöillä on ollut lisääntyntä epävarmuutta esimerkiksi siitä, kuka suunnittelee työvuorot, hyväksyy lomat tai hoitaa muut esihenkilön työhön liittyvät käytännön asiat.

H8: "Se alkuvuosi oli kyllä yhtä kaaosta, koska meillä ei ollut sitä esihenkilöä."

H9: "Tietysti semmoiset hoidettavat tai selvittävät asiat arjessa, jotka pitää selvittää esihenkilön taholta, niin sitten oli epävarmuus siitä, että kuka näitä hoitaa tai kuka hyväksyy lomia seuraavalle keväälle tai ihan tämmöisiä asioita sitten käytännön puolesta."

5.2 Työntekijöiden toiveita sosiaalisesta tuesta esihenkilöltään organisaatiomuutoksessa

Tässä osiossa käsitellään työntekijöiden toiveita sosiaalisesta tuesta esihenkilön taholta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Vastaukset on jaoteltu sosiaalisen tuen muotojen perusteella emotionaaliseen, tiedolliseen ja välineelliseen tukeen. Vastauksissa ilmeni toiveita muun muassa positiivisen palautteen saamisesta, sopivista työtiloista ja paremmista vuorovaikutuksen mahdollisuuksista muutosta koskien.

5.2.1 Toiveita emotionaalisesta tuesta

Tässä osiossa kerrotaan haastateltavien toiveista esihenkilön osoittamasta emotionaalisesta tuesta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Haastateltavien toiveissa tuli esiin muun muassa positiivisen palautteen antaminen, työstä kiittäminen ja kannustus.

Haastateltavat toivovat muutostilanteessa esihenkilöltä kannustusta, ymmärtäväisyyttä ja rauhoittelua, sekä positiivisen uskon valamista. Moni koki tarvitsevansa vahvistusta sille, että kaikki menee hyvin ja työt jatkuvat entiseen malliin, eikä heti siirtymän jälkeen tapahdu mitään radikaaleja muutoksia. Koska organisaatiomuutoksen nähtiin aiheuttaneen epävarmuutta ja tuoneen mukanaan uusia toimintatapoja, toivoivat työntekijät esihenkilöltä kärsivällisyyttä

muutosten läpiviemisessä, inhimillisiä vastauksia kysymyksiin sekä riittävästi aikaa totutella kaikkeen uuteen. Esihenkilöltä toivotaan läsnäoloa ja tukea perustyöhön, joka jatkuu sosiaali-, terveys- ja pelastusaloilla muutoksista huolimatta vuorokauden ympäri joka päivä.

H3: "Ehkä semmoista rauhoittelua ja tilanteen tasaamista olisin kaivannut ylemmältä taholta."

"Että olisi helppo lähestyä ja saada apua sieltä ja semmoisia inhimillisiä vastauksia sekä tilannetajua. Ja että aina olisi apua saatavilla."

Haastateltavista moni kertoi kaipaavansa enemmän palautetta ja kannustusta työstään. Vastajat toivat esiin kokemusta siitä, että työssä keskitytään vahvasti suoritukseen ja numeroiden seuraamiseen sen sijaan, että panostettaisiin positiivisen palautteen antamiseen ja työstä kiittämiseen esihenkilön taholta. Haastateltavat kertoivat saavansa neutraalia palautetta, kuten kuukausittaisia koonteja työstään sekä ajoittain myös negatiivista palautetta - positiivisen palautteen saamista vastaajat kertovat saavansa osakseen varsin harvoin. Tutkittavat tuovat esiin, että positiivinen palaute ja kiitokset motivoivat muun muassa jatkamaan työssään, tekemään työnsä hyvin ja pitämään yllä positiivista ilmapiiriä koko työyhteisössä. Hyvin tehdyn työn tunnistaminen ja siitä palautteen saaminen antaa työntekijälle varmuutta toimia omassa työssään.

H5: "No oishan se kiva saada jotain kannustusta tavallaan, kun työn tekemistä kuitenkin seurataan herkeämättä, niin olishan se kiva, että välillä saisi omasta työstään jotain tsemppaavaa viestiä."

H6: "Se, että saa tukea, luo sitä turvallisuutta ja luottamusta ja, että voi niin kun kevyemmin mielin sitten tehdä niitä työtehtäviä."

Haastateltavat toivoivat esihenkilöltä henkilökohtaista huomiointia. Muutoksessa ja työarjessa muutenkin esihenkilöt ovat keskittyneet pääasiassa työyksikön tai tiimin toimintaan, jolloin henkilökohtainen palaute on jäänyt vähemmälle. Vastauksissa nousikin esiin toiveita siitä, että esihenkilö huolehtisi työntekijöiden hyvinvoinnista ja kysyisi välillä mitä heille kuuluu.

H5: "Oishan se kiva saada kannustusta, henkilökohtaisesti jotain tsemppaavaa, kannustavaa viestiä esihenkilöltä, eikä vaan niin, että on kuin yksi ratas koneistossa"

H2: "Toivon vilpittömästi, että tulis kysymään, miten menee"

Osa tutkittavista nosti kuitenkin esiin kokemuksia siitä, etteivät he kaipaa kannustusta yhtä paljon tai samalla tavalla, vaan keskeistä on ennemminkin saada rakentavaa palautetta, joka tarjoaa mahdollisuuden kehittää taitoja ja työskentelytapoja entisestään. Kannustuksen ja positiivisen palautteen sijasta toiset työntekijät saavat enemmän tyydytystä ja onnistumisen tunteita pelkästään siitä, että he kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä.

5.2.2 Toiveita tiedollisesta tuesta

Tässä osiossa tuodaan esille haastateltavien toiveita esihenkilön osoittamasta tiedollisesta tuesta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa. Haastateltavien toiveissa korostui viestinnän läpinäkyvyys, epäselvien asioiden johdonmukainen selvittäminen sekä relevantin tiedon tarjoaminen.

Haastatteluissa ilmeni, että viestinnän läpinäkyvyyttä pidetään edellytyksenä onnistuneelle viestinnälle, sillä tiedon puutteen koetaan lisäävän sekä epävarmuutta että vähentävän motivaatiota muutokseen. Moni tutkittavista korosti sitä, että he toivoisivat tietoa myös epäselvistä ja keskeneräisistä asioista - tietoa siitä, että asiaa selvitetään tai se ei ole toistaiseksi edennyt, koetaan paremmaksi vaihtoehdoksi kuin se, ettei tietoa olisi ollenkaan. Tällöin työntekijä pystyy paremmin luottamaan siihen, että heidät huomioidaan ja asiat etenevät tarkoituksenmukaisesti. Se, että keskeneräisistäkin asioista kerrotaan, vähentää haastateltavien mukaan epävarmuutta ja avoimeksi jääneitä kysymyksiä, sekä lisää luottamusta esihenkilöä kohtaan. Jos asioista ei kerrota, voi työntekijälle jäädä olo, että hänet on muutoksessa sivuutettu tai unohdettu.

H12: "Minusta on ollut kiva, että tiedotetaan myös niistä asioista, mitkä ovat vielä epäselviä"

H4: "Ihan niin kun vaikka semmoinen väliaikatieto aina silloin tällöin siitä, että hei tää asia ei ole vielä edennyt mihinkään, mutta siitä on palaveri tulossa."

Vastaajista kaikki kuitenkin eivät nähneet keskeneräisistä asioista viestimistä sellaisena asiana, joka palvelisi työntekijöitä epävarmuutta poistavana tai läpinäkyvyyttä lisäävänä tekijänä.

H7: "Se, että viestitään, vaikei olisi mitään konkreettista viestittävää, niin on oikeastaan aika tympeä viesti, että meidän pitää vaan sietää tätä tietämättömyyttä. Ei kukaan tiedä, että sitä kyllä on kuultu tosi paljon."

Haastateltavat toivovat selkeyttä tiedon saantiin. Saatavan tiedon täytyisi olla kunkin työn kannalta tarpeellista ja hyödyllistä. Osa haastateltavista koki, että epäselvää muutostilannetta selkeyttäisi esimerkiksi kokousmuistioiden pitäminen ja yhteiset asialistat, joille jokainen voisi lisätä asioitaan. Samassa yhteydessä sovittaisiin, millä aikataululla sovitut asiat selvitetään ja kenen toimesta. Johdonmukaisuus ja selkeät prosessit auttaisivat siinä, ettei työntekijöillä olisi epävarma tai unohdettu olo.

H10: "Ihmiset kuitenkin kaippaa sitä selvyyttä, että täytyykö mun tässä omassa työssäni jollain tapaa huomioida nämä muutokset, vaikka ne olisi organisaatiotasolla tai korkeammalla tasolla."

Tutkittavat korostivat, että viestinnän pitäisi olla enemmän vastavuoroista - vuorovaikutus eri organisaatiotasojen välillä nähtiin tärkeäksi. Tässä organisaatiomuutoksessa työntekijät ovat kokeneet viestinnän yksisuuntaiseksi, ylhäältä alaspäin tapahtuneeksi tiedottamiseksi. Tämä yksipuolinen viestintämalli on tuonut esiin kokemusta siitä, etteivät työntekijät koe tulensa kuulluiksi ja osallistetuiksi päätöksenteossa. Monet tutkittavista toivoivatkin, että organisaatio olisi ottanut käyttöön parempia kanavia ja foorumeita, joissa työntekijät olisivat päässeet ilmaisemaan mielipiteensä ja esittämään kysymyksiä muutoksesta.

H2: "Että ois vuorovaikutusta, niin se olisi äärimmäisen hyvä. Mutta meidänkin organisaatiossa tiputetaan vaan tietoa ylhäältä alaspäin ja sitten on melkein pä parempi, että pidät suusi kiinni tai parempi vaan olla kysymättä."

Organisaatiomuutoksessa tietoa on tullut paljon, mutta haastateltavat olisivat myös toivoneet relevantimpaa tietoa juuri omaan työhönsä tai toimialaan liittyen. Haastateltavat olisivat toivoneet tarkempaa tietoa siitä, miten oma työ tulee muuttumaan, tuleeko se muuttumaan tai jatkuuko työt ylipäätään.

H6: "Ehkä olisin kaivannut jotain konkreettista omaa työtä ja työyksikköä koskevaa infoa siitä, että miten työt jatkuu? Vai jatkuuko ne ja minkälaisena ne jatkuu?"

H1: "Enemmän siitä tietoa olisi halunnut, että mitä kaikkea tulee tapahtumaan, tuleeko joku muuttumaan?"

H11: "Mun mielestä isossa roolissa on esihenkilö sen suhteen, että niitä tärkeimpiä ja työn kannalta merkityksellisiä asioita katsottaisiin ja käytäisiin yhdessä läpi ja, vaikka kerättäisiin jonkin. Nyt niitä tärkeitä asioita ei käydä yhteisesti oikeastaan missään läpi."

5.2.3 Toiveita välineellisestä tuesta

Tässä osiossa esitellään haastateltavien toiveita esihenkilön osoittamasta välineellisestä tuesta hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Haastateltavien toiveet välineellisen osoittamisesta liittyivät muutokseen liittyvien käytännön asioiden parempaan suunnitteluun, tehtävänkuvien selkeyteen ja resurssien asianmukaiseen kohdistamiseen.

Haastateltavat toivat esiin toiveensa siitä, että ongelmakohtiin tartuttaisiin rakentavasti, eikä haasteita jätettäisi huomioimatta. Ongelmien sivuuttamisen tai välttelemisen nähdään luovan työyhteisöön ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat, ettei heidän näkemyksiään oteta vakavasti.

H10: “Jos esihenkilö ei pysty siinä tilanteessa tekemään jotain tai ratkaisemaan sitä asiaa, niin ottaa myös niinku koppia siitä, että se ei myöskään sitten jää silleen vaan asiaksi leijumaan vaan sitten se niinku selviää.”

Haastatteluissa kuvattiin sitä, että hyvinvointialueiden organisaatiomuutosta valmisteltiin alueen asukkaiden näkökulmasta toteutumaan mahdollisimman turvallisesti ja sujuvasti. Tutkittavat nostivat esiin kokemuksen siitä, ettei työntekijöiden huomiointi toteutunut samassa suhteessa. Uusia ja vanhoja työtehtäviä on jouduttu tekemään päällekkäin, koska muutosta ei ole suunniteltu riittävällä tasolla, eikä siihen ole otettu mukaan. Työntekijät olisivat toivoneet, että muutokseen olisi varauduttu paremmin suunnittelemalla ja miettimällä etukäteen käytännön asioita, kuten työtehtävien siirtoa, resurssien kohdistamista ja muita muutoksia. Haastateltavien kokemuksen mukaan siirtymävaihe jatkuu edelleen, jonka vuoksi kaikkia tehtävänkuvia tai resurssihaasteita ei ole pystytty ratkaisemaan.

H4: “Mutta ehkä siinä olisi enemmän kaivannut sitä, että sen sijaan, että priorisoidaan sitä, että se siirtymä on niin kun turvallinen ja mahdollisimman vähemmän vähän kuormittava asiakkaille, niin ehkä se olisi ollut enemmän se, että siinä ois valmistauduttu enemmän siihen muutokseen. Ja siihen, että meidän ei myöskään tarvitse tavallaan tehdä vanhoja hommia sekä uusia hommia päällekkäin.”

Haastatteluista nousi esiin pohdintoja siitä, että työntekijät olisivat mieluusti mukana kehittämässä oman työyksikkönsä toimintaa ja erityisesti muutoksessa heillä olisi voinut olla ratkaiseva rooli muutosten läpiviemisessä tai tarjota kriittistä tietoa parhaista toimintatavoista. Tutkittavat toivat esiin, etteivät he ole saaneet mahdollisuutta osallistua kehittämistyöhön, vaan päätökset on tehty ylemmillä tahoilla.

H7: "Olisin toivonut, että oltaisiin enemmän otettu jollain tapaa siihen muutokseen mukaan. Silloin, kun alettiin puhumaan, että tällainen muutos tulee ja sitä valmistellaan, niin tuntuu, että se valmistelutyö tapahtui aivan jossain muualla, kun siinä omassa yksikössä. Olisiko vaikka meidän mukaan otolla ollut sitten apua siihen, että tiettyjä asioita olisi ratkennut helpommin tai nopeammin"

H11: "Haluan olla mukana kehittämässä, mutta esihenkilöiden tulisi vaan antaa tähän mahdollisuus niille työntekijöille, joilla tällaisia toiveita on."

Työntekijöille on tärkeää myös se, että heidän toiveitaan työnkuvasta kuunneltaisiin. Jos työyhteisössä on mahdollisuus jakaa tehtäviä työntekijöiden osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, auttaisi se viihtymään töissä paremmin. Epämieluiden työtehtävien nähdään haittaavan työssä jaksamista sekä vähentävän motivaatiota työn tekemiseen.

H8: "Jos sulla on työtehtävät, mitä sinä tykkäät tehdä, niin sinähän viihdyt töissä paljon paremmin kuin, jos sulla on semmoiset, mitkä sua ei kiinnosta pätkän vertaa. Onhan sillä iso merkitys, jos sen työssä jaksamisen kannalta miettii."

Haastatelluista moni koki, että esihenkilöllä tulee olla riittävä käsitys alaistensa tekemästä työstä kyetäkseen tukemaan työntekijöitä arjen työssä. Haastateltavien mielestä on jopa välttämätöntä, että esihenkilöllä on omakohtaista kokemusta siitä työstä, jota hän johtaa. Ilman konkreettista tietoa ja taitoa työtehtävistä sekä siihen kuuluvista mahdollisista haasteista, ei esihenkilö pysty antamaan oikeanlaista tukea tai auttamaan ongelmatilanteissa. Tämän vuoksi kohdatessaan ongelmia työtehtävissä, haastatelluista osa kertoi hakeneensa esihenkilön sijaan tukea kollegoilta omasta työyhteisöstä, tai muista hyvinvointialueen yksiköistä.

H6: "Sellaiset asiat mihin ajattelen, että esihenkilö ei pysty ottamaan kantaa, niin sitten niissä olen hakenut tukea oman ammattikunnan edustajilta ja muista yksiköistä."

Esihenkilön tausta ja kokemus työtehtävistä luovat perustan hänen kyvyllään ymmärtää työntekijöidensä tarpeita. Vastauksissa nousi esiin, että esihenkilön omassa kokemuksesta vastaavasta työstä kuin hänen alaisensa, on hänellä myös syvempi näkemys työprosessista, työstä aiheutuvista paineista sekä mahdollisista vaikeuksista. Tämä auttaa luomaan luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun työntekijät tietävät, että heidän esihenkilönsä todella ymmärtää heidän tilanteensa ja kykenee samaistumaan siihen.

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös se, että johtajuus vaatii koulutusta, jota alan työkokemus ei korvaa. Haastatteluissa tuotiin esille, että johtajuus on oma taitonsa, joka vaatii erityistä koulutusta esimerkiksi sairaanhoitajan tai palomiehen työkokemus ei yksistään tee

henkilöstä hyvää johtajaa. Koulutus- ja johtajuustaidot ovat siis osaltaan avaintekijöitä hyvän johtajuuden saavuttamisessa, vaikka ne eivät korvaisikaan suoraan ammatillista kokemusta.

H2: "Esihenkilö luo toiminnallaan sitä kulttuuria ja toimintamalleja. Vaatii asennetta ja motivaatiota, jopa koulutusta."

5.3 Supporttiivisen viestinnän merkitys työntekijöille

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden kokemuksia supporttiivisen viestinnän merkityksestä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen aikana. Vastauksissa tuotiin esiin kokemuksia muun muassa siitä, miten esihenkilöt ovat osoittaneet supporttiivista viestintää osana johtamista, millaisia vaikutuksia sen puutteella on työntekijöille sekä, kuinka supporttiivista viestintää voisi hyödyntää osana johtamistaitoja.

Haastateltavat pitivät supporttiivisen viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksessa erittäin tärkeänä arjen työn näkökulmasta. Vastauksissa tuotiin esille, että kuulluksi tuleminen esihenkilön taholta sekä yhteinen vuorovaikutus ovat arjen työn sujumisen näkökulmasta keskeisiä ja sen nähdään tuovan työn tekemiseen varmuutta. Haastateltavat toivat esiin näkemyksiä siitä, että supporttiivinen viestintä ja sitä kautta tuen tarjoaminen ovat tärkeitä edellytyksiä esihenkilötyössä toimimiselle sekä yksi keskeisimmistä taidoista. Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus työntekijälle tärkeissä asioissa, niin yksilönä kuin työtehtävienkin osalta, koettiin työssä jaksamisen näkökulmasta merkityksellisenä. Vastauksissa nousi kuitenkin esiin kokemuksia myös siitä, että tämänhetkinen hyvinvointialueiden organisaatiokulttuuri ei tätä ole mahdollistanut.

H2: "Kuuntelu on se, mitä eniten kaipaa. Meidän kulttuuri on sellainen, että ei siinä hirveesti ole vuorovaikutusta ollut. Se on ollut yksisuuntaista tiedottamista"

H8: "Toivoisin, että tulen kuulluksi niissä minulle tärkeissä asioissa."

Haastatteluisissa tuotiin esiin, että supporttiivisen viestinnän osoittaminen esihenkilön taholta ilmenee kannustamisena sekä huomionosoittamisena esimerkiksi tehdystä työstä, osallistumisesta tai saavutuksista. Supporttiiviseen viestintään kuuluvat kiitokset, kannustukset ja positiivinen palaute mainittiin myös työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edellytyksinä.

Vastauksissa tuotiin esille, että työntekijän haastaessaan itseään työssä esimerkiksi ottautumalla erilaisiin projekteihin tai uusien toimintamallien kehittämiseen, esihenkilön huomiointi ja saatu kannustus, on työntekijälle erittäin merkityksellistä ja lisää työn mielekkyyttä. Supportiivinen viestinnän kautta saatu tuki lisää onnistumisen kokemusta ja säilyttää halun toimia työyhteisön ja toimintatapojen kehittämisen eteen jatkossakin. Esihenkilöltä taholta saatu supportiivisen viestintä lisää myös sitoutuneisuutta työpaikkaan. Vastauksissa tuotiin esille, että kohtaamiset esihenkilön kanssa ja saadun supportiivisen viestinnän ja tuen vaikutukset huomaa positiivisesti omassa olemuksessa.

H9: "Sellaisina viikkoina, kun on ollut kohtaamisia esihenkilön kanssa, niin on huomannut, että voi paremmin."

H5: "Kyllä sillä on iso merkitys, että saa kannustavaa palautetta, asioista keskustellaan ja kerrotaan. On tärkeä asia minun mielestä. Työssä jaksaminen on parantunut aina, kun on saanut tukea ja kannustusta. Tavallaan koen, että oma vireystila laskee siitä, jos ei ole minkäänlaista tukea tai ei saa sitä."

Vastauksissa tuotiin esiin kokemus, kuinka supportiivisen viestinnän puute on saanut aktiivisesti pohtimaan jopa irtisanoutumista omasta työtehtävästään sekä herättänyt ajatuksia työn merkityksellisyydestä organisaatiossa, jossa asiaan ei puututa. Supportiivisen viestinnän puute koetaan epävarmuutta lisääväksi tekijäksi sekä aiheuttavan vaikeutta jäsenellä organisaatiomuutoksesta johtuvaa uutta tilannetta. Puutteen nähdään myös antavan enemmän tilaa mielikuvitukselle, jota organisaatiomuutoksesta enemmän kuormittuneet työntekijät voivat osaltaan pahentaa. Vastauksissa tuotiin esiin kokemusta siitä, että mikäli esihenkilö ei osoita työntekijöilleen supportiivista viestintää, voi sillä olla vaikutusta heidän henkisen hyvinvointinsa merkittävään heikentymiseen. Tämän voidaan nähdä aiheuttavan jopa lisääntyneitä sairauksipoisaloja, alentunutta työmotivaatiota ja huonontunutta työtyytyväisyyttä.

H7: "Sen (supportiivisen viestinnän) ontuminen on vaikuttanut sillä tavalla jaksamiseen, että aktiivisesti mietin, että pitäisikö irtisanoutua, että miten tykkää olla tuommoisessa organisaatiossa töissä missä tuntuu, että vähän kaikki laahaa sen viestinnän lisäksi, niin kyllä se aika merkittävästi on vaikuttanut esimerkiksi siihen työhyvinvointiin."

H12: "Jos esihenkilöltä ei saa sitä (supportiivista viestintää), niin se lisää epävarmuutta ja on vaikea jäsenellä sitä tilannetta. Se jättää myös enemmän tilaa mielikuvitukselle ja antaa sille mahdollisuuksia. Se lisää mielestäni sitä uhkakuvaa, että haitalliset ajatuskehät leviää helposti kuormittuneimpien työntekijöiden tai muutoksia hitaammin käsittelevien keskuudessa."

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna, puuttuva supportiivinen viestintä voi aiheuttaa tunnetta aliarvostuksesta ja huomiotta jäämisestä. Ilman kannustusta ja positiivista palautetta työntekijän motivaatio ja työhön sitoutuminen voivat heikentyä. Tämä voi puolestaan vaikuttaa heikentävästi heidän työsuoritukseensa, tuottavuuteensa ja innovatiivisuuteensa. Lisäksi tunne siitä, ettei saa tarpeeksi tukea, voi johtaa stressiin, ahdistukseen ja jopa uupumukseen.

H5: "Kyllä se voi just aiheuttaa, vaikka mielenterveyden ongelmia tai jaksamisen kanssa ongelmia. Jos on se kokemus ettei tule kuulluksi tai saa sitä tukea, niin kyllä sillä on iso merkitys varmasti jokaiselle. Ainakin itse koen voimavarana, että saan tukea esihenkilöiltä tai edes kollegoilta, niin se on tosi tärkeä voimavarakijä, että on hyvä työyhteisö."

H10: "Jos mietitään, että tuki olisi tosi niukkaa ja vähäistä, niin tavallaan se yksittäinen henkilö ja itekki kokisin sen, että sitä työtä ei koeta merkitykselliseksi, että sitä ei tarvitse tehdä."

Jos esihenkilö ei osoita supportiivista viestintää, se on aiheuttanut haastateltavien mukaan epävarmuutta ja negatiivisia tunteita esihenkilöä ja myös hyvinvointialueiden organisatiomuutosta kohtaan. Haastateltavat kokevat, että esihenkilöltä osoittama supportiivinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen, työmotivaatioon, jaksamiseen ja yleiseen ilmapiiriin työpaikalla. Osa kaipaa tukea ja vahvistusta esihenkilöltä päivittäisessä työssä, kun toiset kokevat olevansa itseohjautuvia, ja hakevat oma-aloitteisesti tukea, kun sitä kaipaavat. Etenkin muutostilanteessa supportiivinen viestintä koetaan erityisen tärkeäksi, sillä jokainen työntekijä käy muutoksen ja siihen liittyvät epävarmuudet omalla tavallaan läpi - toiset tarvitsevat paljon tietoa, osa kaipaa kuuntelijaa ja, jotkut puolestaan eivät ajattele muutosta ollenkaan.

H3: "Jos ei esihenkilöiltä saa sitä tarvittavaa tukea, niin miten sitä pystyy itse niinku varmana toimimaan työssään."

H8: "Se vaikuttaa ihan hirvittävästi siihen jaksamiseen. Se vaikuttaa siihen, että töihin ei ole kiva tulla."

H6: "No se luo semmoista epävarmuutta ja sitten miettii, että onko kaikki hyvin. Oonko mä tehnyt jotain väärin? Tulee vähän semmoinen ehkä niinku huono fiilis siitä ja saattaa huolestuttaa vielä illallakin sitten kotona."

Supportiivisen viestinnän taidoilla sekä tunneälykkyydellä on vastaajien mukaan suuri merkitys puhuttaessa esihenkilötaidoista. Vastauksissa tuotiin lisäksi esille, että esihenkilön rooli supportiivisena viestijänä organisaatiomuutoksessa on työntekijöille merkityksellinen.

Esihenkilön osoittaessa supportiivista viestintää välittämällä tietoa ja informoimalla tärkeistä sekä ajankohtaisista asioista omia työntekijöitään, lisää se työntekijän merkityksellisyyden kokemusta. Työntekijän ollessa tietoinen itseään koskettavista asioista ja toisaalta myös asioiden keskeneräisyyden sanoittaminen, saa vastaajien mukaan työntekijän kokemaan itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota. Mahdollisimman läpinäkyvän tiedottamisen toteuttaminen koetaan siis esihenkilön taholta tapahtuvana merkitykselliseksi supportiivisen viestinnän keinoksi.

Supportiivisen viestinnän osoitus esihenkilöltä koetaan toteutuvan muun muassa osallisuuden mahdollistamisena. Haastatteluun osallistuneet toivat esiin myös näkemystä siitä, ettei organisaatiomuutoksesta johtuvat epävarmuuden tunteet ja haastavat ajat ole pysyvä tila, vaan tulevaisuuteen suhtaudutaan optimistisesti ja halu työn kehittämiseen sekä oman ammattitaidon hyödyntämiseen yhteisen hyvän eteen on edelleen olemassa – siihen vain on saatava esihenkilön taholta mahdollisuus.

H1: "Haluan olla optimisti, enkä luovuttaa. Haluan kehittää toimintaa, jos vaan saisi mahdollisuuden."

Vastauksissa ilmeni näkemys siitä, että kuinka hyvinvointialueella päätöksiä tekevä johto pystyy osoittamaan supportiivista viestintää ja lisäämään merkityksellisyyden kokemusta. Päätöksiä tekevät tahot ovat parhaita kertomaan ja perustelemaan tehtyjä ratkaisuja, eikä asioista tiedottamista toteutettaisi valuttamalla sitä moniportaisesti alaspäin. Vastaajat toivat esille, että on olemassa asioita, joissa lähiesihenkilö on yhtä lailla kuulijan roolissa kuin työntekijätkin ja tällöin asioiden sanoittaminen työntekijöille voi osoittautua esihenkilöllekin haastavaksi.

Päätöksiä tekevän johdon on keskeistä tuoda itseään esille ja pitää työntekijöiden suuntaan matalaa kynnystä. Supportiivisen viestinnän näkökulmasta koetaan, että hyvinvointialueiden ylimmän johdon olisi tärkeää järjestää erilaisia tilaisuuksia, jossa tehdyistä päätöksistä kerrottaisiin omilla kasvoillaan, tuotaisiin esille olennaiset asiat sekä oltaisiin vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

H10: "Mielestäni on tärkeää, että se korkeampi johto näkyy ja ovat myös parhaita kertomaan, että miksi tiettyihin päätöksiin on vaikka päädytty. Olisi hyvä, jos he tekisivät sen myös omilla kasvoillaan. Ehkä lähin esihenkilö ei ole niitä päätöksiä välttämättä ollut kuulemassa tai tekemässä yhtään sen enempää kuin ne työntekijäkään. Se saattaa olla heille hankala paikka, jos he kertovat ne uutiset tai muutokset."

6 POHDINTA

Tämän työn tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalinen tuki auttaa yksilöitä sopeutumaan sekä käsittelemään epävarmuutta, jonka edessä me kaikki joskus olemme.

Sosiaalisen tuen tarjoama tunne hyväksytyksi tulemisesta on tärkeä osa ihmisen itsetuntoa ja identiteettiä - kun yksilö tietää, että hänellä on ympärillään ihmisiä, jotka välittävät hänestä ja tukevat häntä eri tilanteissa, hän kokee vahvempaa elämänhallintaa. (Albrecht & Adelman 1987, s. 19; Albrecht & Goldsmith 2003, s. 265; Mikkola 2006, s. 30; Jones & Koerner, 2015, s. 1). Tällainen tunne lisää itsevarmuutta ja rohkeutta kohdata haasteita sekä epävarmuutta.

Työntekijät kertoivat hakevansa tukea esihenkilöiltään erityisesti käytännön kysymyksiin, kuten päätöksiin, työaikoihin ja muihin konkreettisiin asioihin liittyen. Näissä tilanteissa korostuu tuen etsiminen suorasti, joka voi ilmentyä esimerkiksi verbaalisesti avun pyytämisenä.

Tukea voi etsiä myös epäsuorasti esimerkiksi valittamalla haastavasta tilanteesta, mutta silloin tuen tarvetta ei välttämättä tunnisteta yhtä selkeästi. (Mikkola, 2020, s. 154–155; Barbee, Rowatt, & Cunningham 1998, s. 281–301.) Tutkielman tulokset osoittavat, että useat haastatelluista työntekijöistä eivät kokeneet saavansa riittävästi yksilöllistä tukea organisaatiomuutoksen aikana. Tiedon saaminen muutoksesta oli hidasta, mikä lisäsi epävarmuutta ja vaikeutti muutokseen valmistautumista.

Tuen puuttuminen vaikutti negatiivisesti haastateltujen työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Sosiaalisen tuen puute on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa sekä stressiteki-jäksi, että selviytymiskykyä heikentäväksi asiaksi muutoksessa. (Lawrence & Callan, 2011, 567–568; Teo, Yeung & Chang, 2012, 2012, 1443–1445). Sosiaalinen tuki osoittautuikin merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden sitoutuneisuudessa ja motivaation lisääntymisessä - sosiaalinen tuki voi hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatioita parantamalla suhteita, lisäämällä positiivisia reaktioita ja tehostamalla yksilöiden suorituskykyä (Jolly, Kong & Kim 2020, s. 229). Sosiaalisen tuen vaikutukset työympäristössä ovat moninaisia ja voivat olla erityisen tehokkaita niiden tapahtuessa esihenkilön toimesta. Sosiaalinen tuki voi auttaa ylläpitämään korkeampaa sitoutumista organisaatioon, sekä työmotivaatiota, vaikka työssä olisi haastavia tai stressaavia hetkiä, kuten isoja muutoksia. Smollanin mukaan Fugate ym. (2012)

sekä Lawrence & Callan (2011, 567–568) ovat todenneet juuri muutosten olevan työntekijöille usein stressaavia, jonka vuoksi erityisesti niiden aikana sosiaalisen tuen merkitys korostuu.

Emotionaalinen tuki ilmenee haastateltavien kokemuksissa monin eri tavoin, kuten kannustamisena, rohkaisuna, kehumisena ja rakentavana palautteena. Emotionaalisen tuen on todettu olevan kaikista vaikuttavin sosiaalisen tuen muoto (Jones & Koerner, 2015, s. 6), joka nousi myös vahvasti esiin tutkimustuloksissamme. Työntekijät arvostavat esihenkilöiden antamaa huomiota heidän tekemälleen työlle, ja positiivinen palaute vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseen ja motivaatioon. Työntekijöiden tarve esihenkilön tarjoamalle kannustukselle, ymmärtäväisyydelle ja rauhoittelulle muutostilanteessa on erittäin tärkeä näkökohta organisaatiomuutosten hallinnassa. Myös aiemmin on havaittu, että esihenkilöltä odotetaan esimerkiksi ymmärrystä, joustavuutta sekä empatiaa haastavassa tilanteessa (Charoensap-Kelly, Sheldon & Antony, 2023, s. 501). Työntekijöiden odotukset esihenkilöiden suhteen muutostilanteessa heijastavat tarvetta inhimilliselle ja empaattiselle johtajuudelle. Työpaikan muutoksen aikana kärsivällisyys, selkeät vastaukset kysymyksiin ja riittävä sopeutumisaika koetaan merkityksellisiksi. Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että lohduttavat sanat saattavat joskus tuntua jopa vähättelyltä tai epäaidoilta, jos ne eivät ole linjassa tuen tarpeen kanssa. (Mikkola, 2020, s. 155; Jones & Koerner, 2015, s. 2–3.)

Tiedollista tukea työntekijät tarvitsevat erityisesti epäselvissä tilanteissa, kuten muutosten, uusien ohjeiden ja linjausten yhteydessä. Tiedon saanti voi tapahtua usealla tavalla, kuten henkilökohtaisesti, sähköisesti, tai organisaation sisäisistä lähteistä. Viestinnän laatu ja määrä koettiin keskeisiksi tekijöiksi organisaatiomuutoksen aikana. Haastateltujen työntekijöiden näkemykset korostavat myös viestinnän läpinäkyvyyden merkitystä organisaatioissa. Läpinäkyvyys viittaa avoimuuteen ja rehellisyyteen viestinnässä, ja sillä on laaja-alaisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja työntekijöiden kokemukseen. Tiedon puutteen puolestaan koetaan lisäävän epävarmuutta ja vähentävän motivaatiota muutokseen, kun taas avoin ja selkeä viestintä auttaa työntekijöitä sopeutumaan. Riolli & Savicki (2006, 351–377) ja Smollanin (2015) mukaan Fugate ym. (2012) ovat aiemminkin todenneet, että huonoksi koettu organisaatiotason viestintä on lisännyt stressiä, epävarmuutta ja koettua epäoikeudenmukaisuutta.

Useat haastatellut toivoivat tietoa myös epäselvistä ja keskeneräisistä asioista. Tiedon saaminen siitä, että asioita selvitetään tai ne eivät ole vielä edenneet, vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta esihenkilöön. Osan mielestä kuitenkin keskeneräisistä asioista kertominen voi tuntua jopa turhautavalta. Työntekijät kokivat saaneensa paljon erilaista tietoa muutoksen aikana, mutta se ei välttämättä ollut relevanttia heidän työnsä kannalta.

Välineellinen tuki esihenkilön osoittamana koetaan merkitykselliseksi. Työntekijät ovat kokeneet kuormitusta ja haasteita uusien työtehtävien ja vastuiden tasapainottamisessa, ja esimerkiksi työtilojen puute on hankaloittanut päivittäistä työskentelyä. Joissakin tapauksissa työntekijöiden määrä on voinut vähentyä merkittävästi organisaatiomuutoksen yhteydessä, mutta työmäärä on pysynyt samana tai, jopa kasvanut, mikä on aiheuttanut kuormitusta. Aiemminkin on esitetty, että organisaatioiden on tärkeää huomioida ja hallita organisaatiomuutoksen aiheuttama ylimääräinen työmäärä, jotta muutoksen tuoma lisäkuormitus ei vaikuttaisi negatiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja suorituskykyyn (Vakola & Nikolaou 2005, s. 160). Välineellinen tuki esihenkilöltä voi olla ratkaisevan tärkeää organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta, sillä sen voidaan nähdä edistävän työntekijöiden motivaatiota ja mielekkyyttä työssä, sekä auttaa heitä kohtaamaan muutokseen liittyviä haasteita.

Esihenkilöt ovat pyrkineet tarjoamaan välineellistä tukea esimerkiksi antamalla työntekijöille heidän toiveitaan ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä tai vastuita. Haastateltavien kokemuksen mukaan esihenkilöt ovat yrittäneet tehdä työtehtävistä mielekkäitä ja auttaneet työntekijöitä kohtaamaan muutokseen liittyviä haasteita. Mahdollisuus jakaa tehtäviä työntekijöiden osaamisen ja kiinnostuksen mukaan on tekijä, joka voi tuoda monia etuja työntekijöille - mutta myös organisaatiolle. Tällainen käytäntö ei vain paranna työntekijöiden viihtyvyyttä työssään, vaan sillä voi olla laajempiakin vaikutuksia organisaation toimintaan. Työtehtävien jakaminen osaamisen ja kiinnostuksen mukaan voi parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja työssä jaksamista.

Työntekijät kaipaavat organisaatiomuutosten yhteydessä rakentavaa otetta ongelmakohtien käsittelyyn. Hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheessa keskityttiin siihen, että siirtymävaihe olisi mahdollisimman sujuva asiakkaille - samalla työntekijöiden huomioiminen koettiin jääneen vähemmälle. Työntekijät olisivat olleet mielellään mukana kehittämässä työyksikkönsä toimintaa ja olleet aktiivisemmin osallisina muutoksen

läpiviemisessä. He toivoivat enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksiin ja muutosten suunnitteluun. Onkin todettu, että muutoksen onnistumisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät osallistuvat muutoksen toteutukseen (Sahay 2017).

Supporttiivinen viestintä nähtiin arjen työn näkökulmasta erittäin tärkeänä. Supporttiivinen viestintä näyttäytyy tuen ilmaisemisena, tuen tarjoamisena, kuinka tuen antamiseen reagoidaan sekä kuuntelemisena (Mikkola, 2020, s. 150). Kirjallisuudessa ja myös omassa tutkielmassamme kuuntelemisen merkitys organisaatiomuutostilanteissa korostuu. Kuunteleminen antaa mahdollisuuden työntekijöiden osallistumiselle muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä luo perustan luottamukselle organisaation ja työntekijöiden välillä sekä luo työntekijöiden mukaan varmuutta työn tekemiseen. Kuunteleminen on myös keskeinen osa tehokasta viestintää ja vuorovaikutusta muutostilanteissa. Supporttiivisen viestinnän koetaan olevan olennainen osa esihenkilötyötä, ja sen nähdään vaikuttavan merkittävästi työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Työntekijät kaipaavat enemmän palautetta työstään omalta esihenkilöltä. Haastateltavat kokivat, että usein työssä esihenkilön taholta kiinnitetään huomiota asioiden johtamiseen ja positiivinen palaute, kannustaminen sekä kiittäminen tehdystä työstä jäävät vähemmälle. Palautteen antaminen on keskeinen osa organisaation toimintaa, ja sen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun annetaan rakentava palautetta. Tässä yhteydessä supporttiivisen viestinnän rooli nousee erityisen tärkeäksi, ja tämä näkökulma on saanut vahvistusta myös kirjallisuudesta. Supporttiivinen viestintä nousee erityisen tärkeäksi niissä hetkissä, kun tehtävänä on tarjota toiselle henkilölle tukea, ohjausta ja mahdollisesti myös palautetta. Supporttiivinen viestintä on keskeistä rakentavassa vuorovaikutuksessa, ja se auttaa luomaan myönteisiä suhteita ja edistämään yksilöiden kehitystä ja kasvua erilaisissa tilanteissa. (Whetten & Cameron, 2011, s. 242–244, 246.)

Esihenkilöillä on suuri rooli supporttiivisen viestinnän toteuttamisessa - heidän tulee kertoa tärkeistä asioista, tukea työntekijöitä ja tarjota mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Vastaajat korostivat myös ylimmän johdon näkyvyyden merkitystä organisaatiomuutoksissa. Johdon tulisi järjestää säännöllisiä tilaisuuksia, joissa he voivat avoimesti kertoa päätöksistään, tavoitteistaan ja suunnitelmistaan sekä olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tällaiset tilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, kysymysten

esittämiseen ja huolenaiheiden jakamiseen, mikä edistää organisaation yhteishenkeä ja vähentää epävarmuutta muutosten keskellä.

Supportiivisen viestinnän puute voi vaikuttaa heikentävästi moniin organisaation ulottuvuuksiin, kuten työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, motivaatioon ja työsuoritukseen. Supportiivisen viestinnän puute voi lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta, joka voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Supportiivinen viestintä edistää organisaatiotasolla tuottavuutta, nopeampaa ongelmanratkaisua sekä ehkäisee työntekijöiden välisiä konflikteja ja muutosvastarintaa. (Whetten & Cameron, 2011, s. 242–244, 246.)

7 TUTKIELMAN ARVIOINTI

Tutkielmamme arvioinnissa hyödynnämme laadukkaan laadullisen tutkimuksen kahdeksaa arviointikriteeriä (Tracy, 2013), joita ovat *tutkimuksen aiheen tärkeys*, *laaja perusteellisuus*, *vilpittömyys*, *uskottavuus*, *kontribuutio*, *resonointi*, *merkityksellinen koherenssi* sekä *eettisyys*. Seuraavissa kappaleissa syvennymme näiden kriteereiden kautta arvioimaan työmme aikana tehtyjä erilaisia valintoja.

Aiheen tärkeys (worthy topic). Laadukasta laadullista tutkimusta voidaan arvioida aiheen tärkeyden perusteella. Se kuvaa muun muassa aiheen ajankohtaisuutta ja merkittävyyttä. Aiheen tärkeys ja merkityksellisyys voivat perustua myös esimerkiksi uusien tai yllättävien näkökulmien esiin nostamiseen. (Tracy, 2013, s. 230–231.)

Tutkielmassamme aiheen tärkeyttä voidaan perustella sen ajankohtaisuudella sekä merkittävyydellä. Valtakunnan tasolla tapahtunut historiallisen suuri hyvinvointialueiden organisatiomuutos on tarjonnut myös uuden kontekstin viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimukselle ja myös tämän tiimoilta pidämme aihetta tärkeänä. Viestinnän tutkimusta ei hyvinvointialueiden kontekstissa ole ennätetty juuri tekemään, mutta juuri tästä syystä onkin olennaista tuoda esiin sen merkitys ja potentiaali. Tämänhetkinen muutosprosessi ja sen vaikutukset voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä sekä hyvinvointialueiden toimintaan että niiden asiakkaisiin, ja tämän ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää niin organisaatioille kuin päätöksentekijöillekin.

Laaja perusteellisuus (rich rigor). Laadukkaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa perusteellisuus kuvaa muun muassa tutkimusmenetelmien ja analyysiprosessien täsmällistä toteuttamista. Lisäksi siihen kuuluu monipuolisen aineiston kerääminen tutkimusta varten, sekä riittävä aiheeseen tutustuminen. Myös hankitun tiedon ja analyysiprosessien läpinäkyvyys ovat osa laadullisen tutkimuksen perusteellisuutta. (Tracy, 2013, s. 230–232.) Ennen aineiston keräämistä sekä analyysivaihetta perehdyimme laajasti olemassa olevaan kirjallisuuteen supportiivisesta viestinnästä, sosiaalisesta tuesta sekä organisaatiomuutoksesta. Kirjallisuuteen perehtyminen auttoi meitä myös haastattelurungon muodostamisessa.

Tutkielmassa käytetty laadullinen sisällönanalyysiprosessi on kuvattu perusteellisesti ja tarkasti. Analyysissa aineisto läpikäytiin systemaattisesti useita kertoja molempien tekijöiden

toimesta. Kaikki aineistosta tehdyt havainnot käsiteltiin tasa-arvoisina ja prosessin edetessä pystyimme muodostamaan niistä täsmällisiä tuloksia.

Tutkimuskysymysten ja tutkielman kokonaisuuden lopullinen muodostuminen tapahtui aineiston analysoinnin yhteydessä ja sen jälkeen. Sen vuoksi saatuja tulokategorioita oli paljon ja ne olivat osin päällekkäisiä. Tämän vuoksi lopullisten teemojen muodostaminen oli haasteellista, sillä esiin nousseet aiheet limittyivät tiukasti toisiinsa, eikä niiden erottelu ollut aivan selkeää.

Työmme tavoitteena on kuvata, millaista sosiaalista tukea työntekijät kertovat saaneensa esihenkilöltään hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa, minkälaista sosiaalista tukea he olisivat toivoneet saaneensa sekä millainen merkitys supportiivisella viestinnällä tai sen puutteella organisaatiomuutoksen aikana työntekijöille ollut. Tähän tavoitteeseen lähdimme vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Mielestämme oli perusteltua valita kolme tutkimuskysymystä, sillä niiden avulla pääsimme kartoittamaan monipuolisesti sekä todellista tilannetta että toiveita sosiaalisesta tuesta sekä syventymään supportiivisen viestinnän merkitykseen. Yhdessä tutkimuksemme kolme tutkimuskysymystä täydentävät toisiaan ja antavat mielestämme monipuolisen ja syvällisen vastauksen tutkielmamme kohteena olevasta ilmiöstä.

Vilpittömyys (sincerity). Vilpittömyys laadukkaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoittaa tutkimuksen tekijän rehellisyyttä, hyvántahtoisuutta, avoimuutta sekä kykyä työtä koskevaan itsereflektioon (Tracy, 2013, s. 230–233). Tutkielmassamme vilpittömyyttä on toteutettu kuvaamalla tutkimusprosessia, sen vaiheita ja tehtyjä valintoja avoimesti sekä rehellisesti. Sitä kautta tarjoamme lukijalle mahdollisimman selkeän kuvauksen siitä, miten tutkielma on suoritettu alusta loppuun. Näin lukija voi ymmärtää tutkielman kulun ja arvioida sen luotettavuutta.

Lisäksi olemme avoimesti raportoineet tutkielman eri vaiheet ja tehdyt valinnat. Tämä sisältää esimerkiksi metodologiset päätökset, kuten valitun aineiston perustelut ja analyysimenetelmät. Olemme avoimia siitä, miten tietoja on kerätty ja käsitelty. Olemme pyrkineet tarkastelemaan omia tutkielmaan liittyviä asenteitamme ja mahdollisia ennakkoluuloja avoimesti. Tämä auttaa meitä tunnistamaan mahdolliset tutkielmaan liittyvät vinoumat ja varmistamaan, että tutkielmamme on mahdollisimman objektiivista ja puolueetonta.

Kummallakin tutkijalla on myös henkilökohtainen kytkös aiheeseen; olemme molemmat työskennelleet eri hyvinvointialueiden viestintätiimissä organisaatiomuutosta edeltäneen vuoden. Olemme päässeet siis varsin läheltä näkemään viestinnän suunnittelua ja toteutumista muutoksen aikana. Kummankin kytkökset aiheeseen ovat ohjanneet tutkielman aiheen valinnassa, rajaamisessa ja varmasti joltain osin myös asettaneet ennakko-olettamuksia siihen liittyen. Hyvinvointialueiden viestintätiimeissä työskennellessämme saimme tietoomme paljon erilaista palautetta liittyen tulevaan muutokseen. Palaute oli usein myös melko kriittistä. Aloittaessamme tekemään tutkimusta tässä kontekstissa, tuli meidänkin päästää irti aiemmista olettamuksista ja pyrkiä aloittamaan puhtaalta pöydältä. Näemme, että kaikenlaiset tunteet ja palautteet ovat myös antaneet arvokasta taustatietoa muutoksen todellisuudesta sekä arkisista realiteeteista, joita aiheeseen liittyy.

Uskottavuus (credibility). Laadukkaan laadullisen tutkimuksen seuraava arviointikriteeri on uskottavuus, joka koskee tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja samalla niiden realistisuutta ja todennäköisyyttä. Uskottavuudesta kertoo esimerkiksi havaintojen tarkka kuvaaminen, erilaisten näkökulmien esiintulon mahdollistaminen sekä työskentelyprosessien kuvauksen läpinäkyvyys. (Tracy, 2013, s. 230; 235–237.)

Olemme mahdollistaneet erilaisten näkökulmien esiintulon haastatteluaineiston monipuolisen analyysin ja tulkinnan kautta, jolloin olemme voineet tarjota laajan kuvan tutkimusaiheestamme ja sen ympärillä olevista ilmiöistä. Olemme tuloksissa pyrkineet tuomaan esiin kaikkien haastatteluun osallistuneiden keskuudesta esille nousseita aineistoesimerkkejä, joiden pohjalta työmme tulokset ja pohdinnat on muodostettu. Kokonaisuutena tutkimushaastatteluiden kautta muodostui kattava aineisto, joka vastasi työmme tutkimuskysymyksiin monipuolisesti ja pääsimme saavuttamaan asettamamme tavoitteet. Esimerkiksi juuri haastatteluaineistosta muodostuvat tulokset perustuvat haastateltavan luomiin merkityksiin ja tutkijan tulkintoihin. Aineiston ja tulosten kannalta tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkijoita ja näin ollen myös tulkitsijoita on kaksi.

Kaksitoista haastattelua tuottivat mittavan määrän haastattelumateriaalia, mikä voi sekä rikastuttaa että tuoda haasteita tutkielmaamme. Tutkijoina tiedostamme, että aineiston runsaus voi johtaa tiedonhallinnan haasteisiin. Suuren aineiston käsittelyssä saattaa olla riski sille, että jotkin tulosten kannalta olennaiset näkökulmat jäävät huomiotta, tai saavat vähemmän

painoarvoa analyysissa. Siksi on tärkeää suunnitella ja toteuttaa tarkka analyysi, jotta kaikki merkittävät näkökulmat tulevat esiin ja, että tutkimustulokset ovat uskottavia ja kattavia.

Olemme kiinnittäneet erityistä huomiota työskentelyprosessiemme läpinäkyvyyteen. Olemme muun muassa selittäneet, miten aineistonkeruu ja analyysi suoritettiin vaihe vaiheelta. Kokonaisuutena tutkielmamme on pyrkinyt edistämään uskottavuutta monin tavoin. Aineiston monipuolisuus, tarkka dokumentointi ja läpinäkyvyys ovat kaikki elementtejä, jotka lisäävät tutkielmamme tulosten vakuuttavuutta ja realistisuutta.

Resonointi (resonance). Resonointi tutkimuksen arvioinnin kriteerinä merkitsee merkittävyyttä tutkimuksen yleisölle. Myös tutkimuksen praktisen merkittävyyden tarkastelu, eli tuotetun tutkimustiedon hyödyllisyys ja mahdollisuudet olla laajemmin kehittämässä yhteiskunnallista toimintaa tai ihmisten elämää, kuuluu resonoinnin ulottuvuuteen. (Tracy, 2013, s. 230; 238–242.)

Tutkielmamme tavoitteena on ollut tuottaa ajankohtaisen ja valtakunnan tasolla merkittävän organisaatiomuutoksen osalta merkityksellistä tietoa sosiaalisesta tuesta ja supportiivisesta viestinnästä osana työelämää - erityisesti esihenkilön taholta osoitettuna. Lisäksi työn tavoitteena on laajentaa ymmärrystä sekä sosiaalisen tuesta että supportiivisesta viestinnästä ilmiöinä työelämän kontekstissa.

Tutkielmamme aihevalinta on sekä mielenkiintoinen että perusteltu niin työelämän kuin viestinnän tutkimuksen näkökulmasta. Se tuo uutta näkökulmaa organisaatiomuutosten vaikutuksiin ja tarjoaa konkreettisia oivalluksia siitä, miten sosiaalista tukea ja tarkoituksenmukaista viestintää voidaan hyödyntää tehokkaasti organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan ajankohtaisiin haasteisiin ja tarpeisiin, ja sen tulokset voivat olla hyödyksi sekä akateemiselle yhteisölle että käytännön toimijoille.

Kontribuutio (significant contribution). Kontribuutio laadukkaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoittaa tutkimuksen merkittävyyttä, eli esimerkiksi tutkimuksen tapoja laajentaa, muuttaa tai monipuolistaa olemassa olevaa tietoa, teoriaa tai käytäntöä uusilla ja merkityksellisillä tavoilla (Tracy, 2013, s. 230;240–242).

Tutkielmamme kontribuutio ilmenee erityisesti siinä, miten olemme onnistuneet tuomaan esiin uutta tietoa työntekijöiden kokemasta sosiaalisesta tuesta esihenkilöiden taholta

valtakunnallisen organisaatiomuutoksen aikana. Tämä on tärkeää, koska organisaatiomuutokset voivat olla stressaavia ja niillä voi olla yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Lisäksi olemme saaneet informaatiota supportiivisen viestinnän merkityksestä hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa.

Tutkimustulokset ovat tuottaneet tietoa työntekijöiden kokemuksista ja toiveista sosiaalisen tuen tarjoamisesta esihenkilön taholta sekä supportiivisen viestinnän merkityksestä uudelleenlaisessa, ajankohtaisessa kontekstissa tarkasteltuna. Tutkielmamme tulokset näin ollen täydentävät sekä viestinnän alalta että hyvinvointialueiden osalta tehtyjä tutkimuksia. Ne tarjoavat syvempää ymmärrystä siitä, kuinka tukea ja viestintää voidaan parantaa organisaatiomuutosten aikana, ja kuinka tämä voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation toimintaa.

Eettisyys (ethical). Eettisyys kulkee tutkimuksen mukana sen kaikissa vaiheissa - tutkimusasetelman suunnittelusta aineiston keruuseen, analyysin toteuttamiseen sekä työvaiheista ja tuloksista raportointiin. Eettisyyteen liittyy esimerkiksi tutkittavien kunnioittaminen ja heidän yksityisyydestään huolehtiminen sekä tutkimuksen vilpittömän ja rehellisen toteuttaminen (Tracy, 2013, s. 230; 242–245).

Haastatteluvaiheessa kohtelimme kaikkia tutkittavia arvostavasti sekä mahdollistimme haastattelutilanteessa, että tutkittavalla on tilaa ja aikaa kertoa kokemuksistaan juuri sillä laajuudella, kun hän koki tarpeelliseksi. Korostimme haastattelutilanteessa tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä kunnioitimme sovittuja asioita. Lisäksi kiinnitimme huomiota vuorovaikutukseen sekä haastatteluiden aikana sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti luomalla avoimen ja turvallisen ilmapiirin tutkittaville.

Sosiaaliseen tukeen sekä supportiiviseen viestintään voi liittyä herkkiä tunteita tai arkaluontoisia kokemuksia, jonka vuoksi lähestyimme tutkittavia arvostavasti niin yhteydenotoissa, haastattelutilanteissa kuin saadun aineiston esittelyn tiimoilta. Haastattelutilanteet toteutettiin tutkittavien toiveiden mukaan joko kasvokkaisesti tai teknologiavälitteisesti ja haastatteluvasta riippumatta toteutimme haastattelut sellaisena aikana ja sellaisessa tilassa, että tutkittava sai vapaasti kertoa kokemuksistaan ja käsitellä niitä turvallisessa tilassa.

Eettisyys näyttäytyy myös tulosten esittelyn tiimoilta, sillä raportoinnissa tutkittavien kertomuksia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman autenttisesti ja monipuolisesti

aineistoesimerkkien kautta sekä samanaikaisesti mahdollistamaan täysi anonymiteetti tutkitavan sukupuolen, ammatin, toimialan sekä hyvinvointialueen osalta.

Merkityksellinen koherenssi (meaningful coherence). Tutkimuksen merkityksellinen koherenssi tarkoittaa sitä, että tutkimus on toteutettu johdonmukaisesti, koherentisti, ja se vastaa siinä esitettyihin kysymyksiin. Myös tutkimusmenetelmien sopivuutta ja valittuja esitystapoja tarkastellaan merkityksellinen koherenssin kautta. Luettuaan tutkimuksen, lukijoiden tulisi ymmärtää tutkimuksen tarkoitus ja tuntea, että sen tulokset vastaavat selkeästi asetettuihin tavoitteisiin. (Tracy, 2013, s. 230; 245–246.) Tutkielmassamme olemme pyrkineet kuvaamaan työmme taustaa mahdollisimman perustellusti sekä selkeästi. Tutkielmassa keskitymme ajankohtaiseen aiheeseen, jonka tiimoilta tarkastelemme työntekijöiden kokemuksia sosiaalisen tuesta sekä supportiivisesta viestinnästä - niiden saamisesta, toiveista ja merkityksestä.

Avaamalla tutkielman taustoja haluamme varmistaa, että lukija saa kattavan käsityksen siitä, miksi tämä aihe on merkityksellinen ja miksi se ansaitsee huomiota. Tämä auttaa myös luomaan vahvan perustan tutkielman tavoitteille ja kysymyksille. Systemaattisuus ja johdonmukaisuus ovat olennaisia tutkimuksen laadun varmistamisessa. Pyrimme varmistamaan, että tutkimusprosessimme on looginen ja että tulokset voidaan johdonmukaisesti liittää tavoitteisiimme ja kysymyksiimme. Tämä auttaa myös tulosten tulkinnassa ja niiden ymmärtämisessä. Pyrimme tarjoamaan lukijalle selkeän polun tutkielmamme läpi ja varmistamaan, että tuloksemme ja päätelmämme ovat vakuuttavia ja tarkoituksenmukaisia.

8 PÄÄTÄNTÖ

Sosiaalisella tuella esihenkilön taholta on vahva merkitys työntekijöille etenkin silloin, kun työntekijöiden ympärillä tapahtuu suuria muutoksia. Supportiivinen viestintä vaikuttaa positiivisella tavalla työyhteisön toimintaan, ilmapiiriin ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Supportiivisella viestinnällä ja sosiaalisen tuen osoittamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Jones & Koerner 2015, s. 1–2.)

Valitessamme aihetta tutkielmalle, tiedostimme hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksen olevan ilman muuta ajankohtainen ja kiinnostava konteksti viestinnän tutkimuksen tekemiselle. Tutkijoina olemme molemmat olleet myös henkilökohtaisesti kytköksissä tutkimusaiheeseen, sillä kumpikin meistä työskenteli organisaatiomuutosta edeltäneen vuoden eri hyvinvointialueiden viestintätiimeissä. Tämä käytännön kokemus ohjasi tutkielman aiheen valintaa ja rajausta. Lisäksi se tarjosi arvokasta taustatietoa muutoksesta ja arkisista realiteeteista, jotka liittyivät tutkittavaan aiheeseen.

Muutokseen on helpompi sitoutua, mikäli työntekijöillä on kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta. Jos tiedotus tapahtuu vain ylhäältä alaspäin, eikä tilaisuuksia kuulluksi tulemiseen mahdollisteta, voi sen nähdä muodostuvan ongelmaksi sekä viestinnällisesti että muutoksen onnistuneen läpiviemisen näkökulmasta. Muutos koskettaa vahvasti koko organisaatiota ja sen työntekijöitä, jonka vuoksi sitä ei voida toteuttaa yksin johdon toimesta. Ideaalitalanteessa työntekijät halutaan vahvasti mukaan muutoksen läpiviemiseen, uuden kehittämiseen sekä sovittujen toimintamallien jalkauttamiseen.

Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu; siihen kohdistuu painetta ja sen toteutumista, onnistumista ja läpinäkyvyyttä tarkkaillaan jatkuvasti. Viestinnälle asetetaan erilaisia tavoitteita ja osin ne voivat olla jopa kohtuuttomia. Muutoksen aikana organisaation jäsenten odotukset ja tarpeet voivat vaihdella merkittävästi, ja tämä luo painetta viestinnälle. On tärkeää, että viestintä on aktiivista ja tehokasta, jotta kaikki asianosaiset saavat tarvitsemansa tiedot ja voivat tuntea olevansa osa muutoksen prosessia. Viestinnän avulla voidaan parantaa työntekijöiden tietoisuutta muutoksen tarpeesta ja samalla luoda yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan edistää organisaation kestävyyttä (Sundström & Annika, 2009, s.745-753.) Viestintä myös edistää

yhteishengen tunnetta organisaatiossa ja, on siksi olennaisen tärkeää sitoutumisen ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa (Raineri, 2011, s. 266–272).

Organisaation johdon on oltava realistinen siinä, mitä viestinnältä voidaan odottaa, mutta samalla pyrittävä tarjoamaan riittävästi tietoa ja tukea muutoksen onnistumiseksi. On tärkeää tunnistaa, että viestintä on monimutkainen prosessi, ja sen tehokkuus voi vaihdella tilanteesta riippuen. Jatkuva palaute ja viestinnän parantaminen ovat avainasemassa, jotta muutoksen läpivieminen saadaan onnistumaan mahdollisimman kitkattomasti ja organisaation jäsenten hyvinvointi säilymään keskeisenä tavoitteena. Myös tutkimustulosten perusteella nousi esiin näkemyksiä siitä, ettei esihenkilö ole yksin vastuussa viestinnästä. Työntekijöiden aktiivisuus tiedonhankinnassa ja kiinnostus ympäröiviin asioihin ovat tärkeitä - avoin ja joustava asenne helpottaa muutosten hyväksymistä, kun taas muutosvastarintainen asenne voi vaikeuttaa sopeutumista.

Muutokseen sopeutumisen ja muutosvastarinnan kokemisen voidaan nähdä korostuvan tilanteissa, joissa työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi tietoa muutoksesta tai mukautumista uuteen varjostaa epätietoisuus. Tutkielman näkökulmasta hyvinvointialueiden organisaatiomuutosta, jossa eri ammattiryhmät, organisaatiot sekä toimintatavat yhdistyvät, välitettävää tietoa on paljon tai esimerkiksi työntekijöiden sijainti ja mahdollinen viestintävälineiden käyttö on monenkirjavaa, voidaan pitää viestinnällisesti haastavana. Lisäksi haasteellisuutta viestinnän näkökulmasta lisäävät tekijät, joissa tieto on haastavasti saatavilla, tiedonvälityksessä ei ole riittävästi läpinäkyvyyttä tai säännöllisyyttä, eikä se kulje riittävän tasapuolisesti eteenpäin. Näiden asioiden voidaan osaltaan nähdä lisäävän mahdollisuuksia esimerkiksi disinformaatioon tai huhupuheiden leviämiseen työyhteisön sisällä.

Viestinnän haasteita voidaan välttää ja tehokasta vuorovaikutusta edistää monin tavoin organisaatiomuutoksen aikana. Suunnitelmallisuus on avainasemassa, sillä selkeästi määritellyt viestintäsuunnitelmat auttavat varmistamaan, että tärkeä tieto tavoittaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan. Tämä auttaa estämään tiedon puutetta tai väärinkäsityksiä, jotka voivat aiheuttaa epävarmuutta ja levottomuutta työntekijöiden keskuudessa. Viestinnän on oltava ajan tasalla ja vastattava kysymyksiin, jotka nousevat esiin muutoksen eri vaiheissa - esimerkiksi selkeät ja informatiiviset organisaation viestintäkanavat ovat välttämättömiä. Työntekijöillä tulee olla helppo pääsy ajankohtaiseen tietoon, ja heidän tulee tietää, mistä löytää tarvitsemansa tiedot.

Tämä voi sisältää verkkosivustoja, intranettejä, sähköposteja, kokouksia tai muita viestintävälineitä, jotka ovat helposti saatavilla ja ymmärrettäviä.

Erityisen merkittävää tuloksissa mielestämme on se, että toimialasta riippumatta esihenkilötyössä arvostetaan ihmiskeskeistä johtamista. Työntekijöille on tärkeää muun muassa positiivinen palaute, kannustus ja empatia esihenkilön taholta. Tutkielman tulosten perusteella mielenkiintoinen havainto oli myös se, että valtava organisaatiomuutos on haastanut esihenkilötyössä nämä taidot. Toimiakseen esihenkilön roolissa työntekijät huomioiden, vaatii se koulutusta, asennetta ja halua korostaa johtamisessaan näitä taitoja.

Vaikka tarkoituksenamme ei ollut luoda laajasti yleistettäviä tuloksia, uskomme, että tutkielman tulokset ovat joltain osin siirrettävissä muihin vastaaviin konteksteihin. Esihenkilö-alaisuus ja organisaatiomuutokset ovat hyvin tavallisia työelämään liittyviä asioita, jotka toistuvat alasta riippumatta. Tulosten perusteella voimme vahvistaa sen, että muutokset aiheuttavat monenlaisia ja hyvin vaihtelevia kokemuksia, tunteita ja reaktioita muutoksessa mukana olleille työntekijöille.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esihenkilöiden näkökulma organisaatiomuutokseen esimerkiksi juuri esihenkilö-alaisuuden tai viestinnän onnistumisen näkökulmasta.

Joidenkin vuosien päästä, kun hyvinvointialueiden käynnistymisestä on kulunut enemmän aikaa, olisi mielenkiintoista tarkastella jälkikäteen muutoksen onnistumisia ja epäonnistumisia eri näkökulmista. Myös esimerkiksi viestintäkanavien ja niiden tehokkuuden arviointi organisaatiomuutoksessa voisi olla hyödyllistä.

KIRJALLISUUS

Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. (1987). Communicating social support: A theoretical perspective. Teoksessa T. L. Albrecht, & M. B. Adelman (toim.) Communicating social support. Newbury Park: Sage.

Albrecht, T. L. & Goldsmith, D.J. (2003). Social support, social networks and health. Teoksessa T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller & R. Parrott (toim.) Handbook of health communication. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Barbee, A. P., Rowatt, T. L., & Cunningham, M. R. (1998). When a friend is in need: Feelings about seeking, giving and receiving social support. In P. A. Andersen & L. K. Guerrero (Eds.) Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications, and contexts. Academic Press.

Bazzoli, G.J., Dynan, L., Burns, L.W. & Yap, C. (2004), "Two decades of organizational change in healthcare: what have we learned?", Medical Care Research and Review, 61(3).
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15358969/>

Berger, A. (2011). Media and communication research methods. An introduction to qualitative and quantitative approaches. Sage. 2. edition.

Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. Journal of Communication 15(3).

Burleson, B. & MacGeorge, E. (2002). Supportive Communication. Teoksessa: Knapp, M., & Daly, J. (toim.). Handbook of interpersonal communication. Thousand Oaks.

Charoensap-Kelly, P., Sheldon, P. & Antony, M. G. (2023) Social Support Expectations of Managers and Employees from Croatia, Thailand, and the United States Amid COVID-19: An Organizational Support Theory Perspective, Southern Communication Journal, 88:5.
[https://www.tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1080/1041794X.2023.2214114?needAccess=true](https://www.tandfonline.com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1080/1041794X.2023.2214114?needAccess=true)

Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1).

Daniels, R. A., Miller, L. A., Mian, M. Z., & Black, S. (2022). One size does NOT fit all: Understanding differences in perceived organizational support during the COVID-19 pandemic. *Business and Society Review*, 127 (S1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/basr.12256>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dirks, S. E. & Metts, S. (2010). An investigation of the support process: Decision, enactment, and outcome. *Communication Studies*, 61(4).

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-Kustannus, 5., uudistettu ja täydennetty painos.

Filej, B., Skela-Savič, B., Vicić, V. H., & Hudorovic, N. (2009). Necessary organizational changes according to Burke–Litwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions - The Slovenia experience. *Health Policy*, 90(2). <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.09.013>

Flick, U. (2018). *Designing qualitative research*. Sage publications.

Fugate, M., Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352881>

Goldsmith, D.J. (2004). *Communicating Social Support*. Cambridge University Press. <https://web-s-ebsohost->

com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNTI3NTY1X19BTg2?sid=b3f7f208-fd22-4a2e-9f04-e807f7a175b5@redis&vid=0&format=EB&rid=1

Goldsmith, D. J. & Dun, S. A. (1997). Sex differences and similarities in the communication of social support. *Journal of Social and Personal Relationships* 14.

Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., Bianchi, S. R., Ocana-Dominguez, C., Stringer, C., Butler, T. Butler, T. (2022). How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. *Journal of Business & Psychology*, 38(1).
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-022-09810-6>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2).

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/job.2485>

Jones S.M. & Koerner, A.F. (2015). Support types. Teoksessa C. R. Berger & M. E. Roloff (toim.) *International encyclopedia of interpersonal communication*. Wiley-Blackwell.

Karasek, R. (2004). An Analysis of 19 International Case Studies of Stress Prevention Through Work Reorganization Using the Demand/Control Model. *Technology & Society*, 24(5). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0270467604269583>

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I. & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9805280/>

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus, 5., uudistettu ja täydennetty painos.

Kramer, M. W. (2003). *Managing uncertainty in organizational communication*. Routledge.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantaja. (9.11.2022) Miten sote-uudistus vaikuttaa henkilöstömääriin? <https://www.kt.fi/muutostuki/vaikutukset-henkilostomaariin>

Lawrence, S.A. & Callan, V.J. (2011). *British Journal of Management*, 22(4).
<https://www.proquest.com/docview/904036259/17445B4C3F3C461DPQ/127>

Lewis, L.K. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication the Predictors of Perceptions of Success and Resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1).
<https://www.doi.org/10.1080/10570310500506631>

Lewis, L.K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (2nd ed.), Wiley Blackwell.

Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives. *Management Communication Quarterly*, 26(2).

Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2).

Lindlof, T.R. & Taylor, B.C. (2011). *Qualitative communication research methods*. Sage. 3. edition.

Longenecker, C. O. & Longenecker, P. D (2014). Why hospital improvement efforts fail: A view from the front line. *Journal of Healthcare Management* 59(2).
<https://doi.org/10.1097/00115514-201403000-00010>

MacGeorge, E. L., Feng, B. & Burleson, B. R. (2011). *Supportive communication*. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *The SAGE Handbook of interpersonal communication*. 4nd ed. Sage.

McMillan, K. & Perron, A. (2020). Ideological tensions amidst rapid and continuous organizational change in healthcare. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6).
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0061>

Mikkola, L. (2009). Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. *Prologi*, 3(1). <https://doi.org/10.33352/prlg.95805>

Mikkola, L. (2020). Supportive communication in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M., (toim.), *Workplace communication*. Routledge.

Mikkola, L. (2006). Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66. Jyväskylän yliopisto.

Mikkola, L. & Stormi, I. (2021). Change Talk in Hospital Management Groups. *The Journal of Change Management*, 21(3). <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72653/Change%2520talk%2520manuscript%2520May2020%2520figures.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A. & Schildmeijer, K. (2020) Characteristics of successful changes in health care organizations: An interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Services Research*, 20(1), e147. <https://doi.org/10.1186/s12913020-4999-8>

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients responses to organizational change events. *The Academy of Management Review*, 43(1).

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? *Työterveyslaitos*.

Park, K., Wilson, M. G., & Lee, M. S. (2004). Effects of social support at work on depression and organizational productivity. *American Journal of Health Behavior*, 28(5).

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.

Raineri, A. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3).

<https://www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>

Rankin, J. & Campbell, M. (2006). Managing to Nurse: Inside Canada's Healthcare Reform. *Health: An Interdisciplinary Journal for the Social Study of Health, Illness and Medicine*, 11(2). University of Toronto Press. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/abs/10.1177/1363459306075510>

Riulli, L. & Savicki, V. (2006). Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, 13(3). https://www.researchgate.net/publication/211393303_Impact_of_Fairness_Leadership_and_Coping_on_Strain_Burnout_and_Turnover_in_Organizational_Change

Rubaca, U. & Majid Khan, M. (2020). The impact of perceived organizational support and job resourcefulness on supervisor-rated contextual performance of firefighters: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(3). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12340>

Sahay, S. (2017). Communicative designs for input solicitation during organizational change: Implications for providers' communicative perceptions and decisions. Publication No. 10800237. ProQuest Dissertations Publishing. <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/55677/>

Sand, G. & Miyazaki, A. D. (2000). The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing* 17. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=51bc38aa-99eb-4115-bf2d-e3fc58a378f9%40redis>

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>

Smollan, R. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2).

Sosiaali- ja terveysministeriö. (19.4.2023). Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pe-
lastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

Sote-uudistus. (4.3.2023a). Henkilöstön asema sote-uudistuksessa. [https://soteuudistus.fi/vai-
kutukset-henkilostoon](https://soteuudistus.fi/vai-
kutukset-henkilostoon)

Sote-uudistus. (7.1.2023b). Hyvinvointialueet. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->

Sote-uudistus. (15.3.2023c). Mikä on hyvinvointialue? [https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvin-
vointialue](https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvin-
vointialue)

Sundström, P. & Annika, Z. V. (2009). Organizing for innovation in a product development project: Combining innovative and result-oriented ways of working –A case study. *International Journal of Project Management*, 27(8).

Swanson, V. & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work & Stress*, 15(2). [https://www.tandfon-
line.com/doi/abs/10.1080/02678370110066995](https://www.tandfon-
line.com/doi/abs/10.1080/02678370110066995)

Teo, S.T., Yeung, M. & Chang, E. (2012). Administrative stressors and nursing job outcomes in Australian public and non-profit health care organisations. *Journal of clinical nursing*, 21(9–10). [https://econpapers.repec.org/article/wlyjocnur/v_3a21_3ay_3a2012_3ai_3a9-
10_3ap_3a1443-1452.htm](https://econpapers.repec.org/article/wlyjocnur/v_3a21_3ay_3a2012_3ai_3a9-
10_3ap_3a1443-1452.htm)

Tracy, S.J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1). <https://doi.org/10.1037/a0025942>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vakola & Nikolaou. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? Emerald Insight. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450510572685/full/html?casa_token=VUp1emGVokIAAAAA:ik-miO2EzTxdR1PwIDw4VQFpyjXuDwWGKf6Jz37kKxacsOoftuGYBrELYuBGIZ-GjqVH7akkeY7ubUg8K8LFkfyWPg9OZJtseRPj2ox0ge_z3UqnZBWg

Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011). Developing Management Skills. (8. painos). Prentice Hall.

