

Päivi Ojala

ESIHENKILÖIDEN MUUTOSKOKEMUKSET JA RESILIENSSI KORONAROKOTUSTEN AIKANA

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Hallintotieteet / Johtamisen psykologia

2023

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ESIHENKILÖIDEN MUUTOSKOKEMUKSET JA RESILIENSSI KORONAROKOTUSTEN AIKANA

Tekijä: Päivi Ojala

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä 64, liitteitä 1.

Vuosi: 2023

Tiivistelmä

Tutkimuksessani selvitin, millaisia pandemia-ajan terveydenhuollossa työskennelleiden esihenkilöiden muutkokokemukset olivat sekä miten resilienssi on tulkittavissa kyseisistä muutkokokemuksista.

Teoreettinen viitekehys koostuu kokemuksen, muutoksen ja resilienssin käsitteistä. Taustafilosofiana on humanistinen psykologia ja holistinen ihmiskäsitys liittyen eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jota Rauhala (1993) edustaa. Menetelmävalintojani ohjaa hermeneuttinen fenomenologinen tutkimusote, jonka mukaan fenomenologia on tiedettä ilmiöistä (Heidegger 2007). Tutkimusote on hermeneuttinen, pyrkien ymmärtämiseen ja tulkintaan (Laine 2007) sekä fenomenologinen, pyrkien ilmiön kuvailuun sellaisena kuin se on yksilön subjektiivisesta näkökulmasta. Keskeisenä käsitteenä on kokemus. (Tökkäri 2018.)

Tutkin kokemuksia muutoksen näkökulmasta (Jacobsen 2018). Tutkin myös muutkokokemuksissa ilmenevää esihenkilöiden resilienssiä, jonka Masten (2015) määrittelee dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti sen toimintaa ja elinkykyisyyttä uhkaaviin tilanteisiin. Kuntz, Connell ja Näswall (2017) määrittelevät työntekijän resilienssin olevan kyvykkyyttä hyödyntää voimavarojaan sekä sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa.

Tutkimusaineistoni koostuu kuuden rokotustyön operatiivisen esihenkilön yksilöhaastatteluista. Aineiston analyysimenetelmänä on tulkinnallinen fenomenologinen analyysi eli IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) (Smith 2009, 2011). IPA-menetelmän tarkoituksena on ymmärtää kokemuksellisia ilmiöitä sellaisina kuin ne ovat.

Aineiston analyysissa muodostui kuusi tutkimusteemaa: (1) muutosten luonne, (2) kuormitustekijät ja voimavarat, (3) suoriutuminen esihenkilönä, (4) yhteistyö, tuki, ja palaute, (5) viestintä ja johtaminen sekä (6) työhyvinvointi. Tutkimusteemojen kautta tulkitseen resilienssin ilmenemistä. Muutkokokemusten analysoinnissa hyödynsin Burke-Litwinin mallin (1992; Feldt ym. 2005) transaktiotasoa.

Tutkimukseni tulosten tulkinta osoittaa esihenkilöiden kokeneen merkittävää kuormitusta ja kaivanneen organisaation tukea. Resilienssi ilmeni erityisesti koetuissa kuormitustekijöissä ja voimavaroissa. Resilienssiä koettelivat muutosten luonne, kuormitustekijät, vähäinen tuki ja vastavuoroisen viestinnän niukkuus. Esihenkilöiden hyvät keskinäiset suhteet rakensivat resilienssiä.

Tutkimukseni osoittaa, että organisaatioiden pitkittyneissä muutostilanteissa on syytä kiinnittää riittävästi huomiota esihenkilöiden työssä jaksamiseen ja organisaation sisäisen vuorovaikutuksen rakentamiseen.

Avainsanat: johtamisen psykologia / fenomenologia / esihenkilö / kokemus / muutos / resilienssi / IPA

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	6
2.1 Humanistinen psykologia ja holistinen ihmiskäsitys	6
2.2 Hermeneuttinen fenomenologinen tutkimusote	7
2.3 Kokemuksen tutkimus	7
2.4 Muutoksen tutkimus	10
2.5 Resilienssin käsite	15
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	18
3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto	18
3.2 Tulkinallinen fenomenologinen analyysi IPA	19
3.3 Analyysiprosessi	21
4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
4.1 Muutosten luonne	29
4.2 Kuormitustekijät ja voimavarat	30
4.3 Suoriutuminen esihenkilönä	33
4.4 Yhteistyö, tuki ja palaute	38
4.5 Viestintä ja johtaminen	39
4.6 Työhyvinvointi	41
4.7 Resilienssi osana muutосkokemuksia	43
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET TEOREETTISESSA VIIITEKEHYKSESSÄ	46
5.1 Esihenkilöiden muutосkokemukset	46
5.2 Resilienssin ilmeneminen muutосkokemuksissa	51
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	53
6.1 Tutkimuksen etiikka	53
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	56
LÄHTEET	61
LIITE	
Haastattelurunko	

1 JOHDANTO

Koronapandemian maailmanvalloitus alkoi talvella 2019–2020. Yhteiskunnat reagoivat nopeasti kansalaistensa suojelemiseksi herkästi tarttuvalta koronavirukselta. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2020) lisäsi koronaviruksen aiheuttaman infektion helmikuussa 2020 yleisvaarallisten tartuntatautien luetteloon. Väestön järjestelmälliset koronarokotukset aloitettiin Suomessa loppuvuonna 2020 STM:n ja Terveiden ja hyvinvoinnin tutkimuslaitoksen (THL 2023) ohjeiden mukaisesti. Ensimmäiset koronarokotteet Pirkanmaalla annettiin Tampereella joulukuun 27. päivä 2020 (Pirte 2020) samana päivänä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS 2020) kanssa.

Rokotusten järjestäminen laajamittaisesti väestölle oli onnistunutta, mutta myös haasteellista. Muuttuvat olosuhteet, kuten valtion ja kunnan strategiamuutokset määräyksissä ja ohjeissa, rokotesaatavuus, ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi, riittävyys ja sitoutuneisuus ajan kuluessa, massarokotuksiin soveltuvien tilojen saanti, asiakasmäärän vaihtelevuus ja monet käytännön järjestelyt rokotuspaikoilla toivat järjestävälle organisaatiolle erityisiä haasteita. Toimiessani opiskelijana rokotuspaikoilla pandemian vastaisessa työssä havaitsin, että muutoksia operatiiviseen työhön tuli jatkuvasti ja jatkuessaan muutokset alkoivat vaikuttaa myös esihenkilötyöhön. Siten kiinnostuin esihenkilöiden muutoskokemuksista sekä resilienssistä eli joustavuudesta, sitkeydestä ja sopeutumisesta muutostilanteisiin. Esihenkilöt vastasivat rokotuspaikoilla operatiivisesta työstä eli kaikista käytännön järjestelyistä sekä toimivat työntekijöiden lähiesihenkilöinä.

Tutkimuksessani tarkastelen, millaisia pandemia-ajan terveydenhuollossa työskennelleiden esihenkilöiden muutoskokemukset olivat sekä miten resilienssi on tulkittavissa kyseisistä muutoskokemuksista. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta aiheesta: kokemuksen, muutoksen ja resilienssin käsitteistä. Tutkimukseni taustafilosofia on humanistinen psykologia ja holistinen ihmiskäsitys liittyen eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jota Rauhala (1993) edustaa. Tällöin ihmistä ja erilaisia ilmiöitä tarkastellaan holistisesti eli kokonaisvaltaisesti. Tutkimustani ja

menetelmävalintojani ohjaa hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote, jonka mukaan fenomenologia on tiedettä ilmiöistä. Tutkimussuunnan merkittävimpiä edustajia on Martin Heidegger (2007). Hermeneuttinen tutkimusote tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, jolloin etsitään mahdollisia tulkinnallisia sääntöjä. Ilmiöitä voidaan tutkia ilmaisujen kautta. (Laine 2007, 31.) Fenomenologia pyrkii ilmiön kuvailuun sellaisena kuin se on, yksilön subjektiivisesta näkökulmasta. Fenomenologian keskeinen käsite on kokemus. Tökkäri (2018) mukaan kokemuksen tutkimus korostaa kokemustemme holistisuutta ja yksilökohtaista vaihtelevuutta (Tökkäri 2018, 64). Tutkin kokemuksia muutoksen näkökulmasta, josta Jacobsen (2018) puhuu. Hän kuvailee organisaatiomuutosta, jolle on tyypillistä epävarmuus ja epäselvyys (Jacobsen 2018, 40–42). Muutostutkimuksen analysoinnissa hyödynsin Burke-Litwinin mallin (1992) transaktiotasojen 5–11 (Burke-Litwin 1992; Feldt ym. 2005).

Tutkin myös muutostutkimuksissa ilmenevää resilienssiä, jonka Masten (2015) määrittelee dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä (Masten 2015, 227–235). Kuntz ym. (2017) määrittelee työntekijän resilienssin olevan kyvykkyyttä hyödyntää voimavarojaan organisaation tukemana sekä kykyä sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa. (Kuntz, Connell, & Näswall 2017, 420–421).

Tutkimukseni on aineistolähtöinen tutkimus, jolloin ennako-oletuksia tai hypoteeseja ei aseteta (Perttula 2000, 428–442; Lehtomaa 2011, 163–194). Tutkimusaineistoni koostuu kuuden rokotustyön operatiivisen esihenkilön yksilöhaastatteluista. Tutkimus- ja aineiston analyysimenetelmä on tulkinnallinen fenomenologinen analyysi eli IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) (Smith 2009; 2011; 2017). IPA-menetelmän tarkoituksena on ymmärtää kokemuksellisia ilmiöitä sellaisina kuin ne ovat. Niitä voidaan tulkita oman merkitysyhteytensä säilyttäen, muuttamatta niitä tutkijan merkitysyhteyksiksi (Perttula 2000, 428–442; Lehtomaa 2011, 163–194). Tulokset -luvussa tarkastelen esihenkilöiden muutostutkimuksia kuuden analyysistä nousseen tutkimusteeman, muutosten luonne, kuormitustekijät ja voimavarat, suoriutuminen esihenkilönä, yhteistyö, tuki ja palaute, viestintä ja johtaminen sekä työhyvinvointi -teemojen tulkinnan kautta, sekä tulkitsen

resilienssin ilmenemistä muutokokemuksissa. Pohdinta -luvussa tarkastelen tutkimukseni tuloksia yhdessä aiempien kokemuksen, muutoksen ja resilienssin tutkimusten kanssa.

Kattavasta rokotusjärjestelmästä ja kohtalaisen hyvästä rokotusmyöntyvyydestä huolimatta Suomessa koronaviruksen aiheuttamaan tautiin menehtyi tuhansia ihmisiä pandemian ollessa voimakkaimmillaan. Pandemiatyössä toimineet ammattilaiset joutuivat kohtaamaan työssään päivittäin jatkuvia muutostilanteita, ja siksi on aiheellista tutkia muutokokemuksia sekä resilienssin ilmenemistä niissä. Tutkimukseni tuo tuoreen näkökulman ammattilaisten työhön muutokokemusten keskellä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Humanistinen psykologia ja holistinen ihmiskäsitys

Tutkimukseni lähtökohtana on humanistinen psykologia, joka pohjautuu filosofialtaan eksistentiaaliseen fenomenologiaan (Rauhala, 1993). Humanistinen psykologia tarkastelee ja pyrkii ymmärtämään ihmistä, hänen toimintaansa ja erilaisia ilmiöitä holistisesti eli kokonaisvaltaisesti. Tärkeintä on pyrkiä luomaan tutkimustapoja lähtien ilmiöiden itsensä vaatimuksista. Samalla tutkitaan kokemuksia, joissa yksilöllisyydellä on arvoa. (Rauhala, 1993, 48–64.) Holistisessa ihmiskäsityksessä on kolme ihmisen olemassaolon ulottuvuutta: tajunnallisuus eli psyykkishenkinen, kehollisuus eli orgaaniset tapahtumat sekä situationaalisuus eli olemassaolo suhteina todellisuuteen. Nämä kolme elementtiä muodostavat kokonaisvaltaisen ihmisen. Jokaisella ulottuvuudella on tehtävänsä. Muutokset yhdessä vaikuttavat toisiin alueisiin. Ihmisen kokonaisuuteen voidaan vaikuttaa sekä negatiivisella että positiivisella tavalla näiden ulottuvuuksien kautta. (Rauhala, 2005, 19, 32, 57, 126.)

Tutkimusotteeni alkujuuret ovat rekonstruktivisessa eli ymmärtävässä tieteenperinteessä, jolle todellisuus on subjektiivista ja persoonallista. Tutkimusotteeni on fenomenologiseen psykologiaan pohjautuva, erotuksena empiirisanalyttisesta sekä syvähermeneuttisesta eli psykoanalyttisesta psykologiasta. Latomaan (2012) mukaan ymmärtävän psykologian tutkimuskohde on mieli, joka on olemassa merkityksenannoista ja merkityssuhteista

rakentuvana subjektiivisena, semioottisena, elämyksellisenä ja kokemuksellisenä todellisuutena, ja joka tavoitetaan vain rekonstruktiiivisella, ymmärtävällä menetelmällä, siis psykologisella tulkinnalla (Latomaa 2012, 17).

2.2 Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote

Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä esille tuotujen, ilmaistujen ilmiöiden tutkimiseen. Hermeneuttinen ote tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, jolloin etsitään mahdollisia tulkinnallisia sääntöjä. Ilmiöitä voidaan tutkia ilmaisujen kautta. (Laine 2007, 31.) Hermeneutiikan merkittävimpiä edustajia on Martin Heidegger (2007), jonka mukaan fenomenologia on tiedettä ilmiöistä: fainomenon eli ilmiö sekä logos eli merkitys, sääntö, oppi (kreikka). Hermeneuttinen fenomenologia tutkii siis ilmiöitä sellaisina kuin ne ovat, tai niin kuin ne itsessään näyttäytyvät, kuten Heidegger asian ilmaisee (Heidegger 2007, 50–58).

Juha Perttula (2011) puhuu fenomenologisesta erityistieteestä, joka kattaa kaikki kokemusta tutkivat tieteenalat, painottaen kokemuksen tutkimuksen monitieteisyyttä. Kokemuksen tutkimus on lähinnä fenomenologista psykologiaa. (Perttula 2011, 116.) Latomaan (2011) mukaan fenomenologisen psykologian taustalla vaikuttaa Edmund Husserlin fenomenologinen filosofia, jossa pyritään puhtaaseen ilmiön kuvailuun. Sen mukaan kokemus on aina kokemus jostakin (tajunnan intentionaalisuus eli suuntautuneisuus), tajunta on merkityksiä (tajunnan mielellisyys) sekä se, että todellisuuden kokeminen on subjektiivista (tulkintahorisontti). Tällöin koettu todellisuus muodostuu subjektiivisista tulkinnoista sekä esiyymmärryksestä. Fenomenologia pyrkii tuomaan kokemuksen esille sellaisenaan, ristiriitojakin sisältävänä. (Latomaa 2011, 46–47.)

2.3 Kokemuksen tutkimus

Kokemuksen käsite on historiallisesti tarkasteltuna suhteellisen uusi, sillä sen käyttö yleistyi vasta 1800-luvulla vastareaktion ajatukselle ihmisestä vain järkiolentona, joka on selitettävissä universaalisti luonnontieteellisellä tutkimuksella. Tökkärin (2018) mukaan

kokemuksen käsite korostaa inhimillisen kokemusmaailman holistisuutta ja yksilökohtaista vaihtelevuutta (Tökkäri 2018, 64). Yardleyn (2000) mukaan kokemusta tutkittaessa tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, joiden avulla on mahdollista tutkia subjektiivisesti ja kulttuurisesti ihmisten välisissä keskusteluissa ja toiminnoissa muotoutuneita kokemuksia. Todellisuutta rakennetaan yhteisessä tulkinnassa jokapäiväisessä elämässä. (Yardley 2000, 217.)

Kokemuksen tutkimisen tavat pohjautuvat Husserliin, nykyisen fenomenologian ensimmäisiin kehittäjiin. Tökkäri (2018) viittaa Perttulaan (1995), jonka mukaan kokemus syntyy, kun yksilön tajunta suuntautuu kohteeseen ja kohde ilmenee tajunnalle (Tökkäri 2018, 65). Kokemuksen tutkijan tehtävän on selvittää mahdollisimman vapaana omista ennako-oletuksistaan, millainen toisen ihmisen kokemus on. Tutkija ei voi kuitenkaan olla täysin objektiivinen tarkkailija, sillä tutkijankin kokemukset muodostuvat suhteessa tutkittavaan kohteeseen ja siten tutkija on väistämättä osa tarkkailemaansa kohdetta. (Perttula 2006, 134.) Smith (2009) nimittää tätä kaksoishermeneutiikaksi (double hermeneutic), jolloin tutkija on mukana tutkittavan kokemuksellisessa haastattelutilanteessa (Smith 2009, 35). Tutkimusta tehdessäni tiedostin olevani osa tutkimustilannetta. Esihenkilöt toimivat myös minun esihenkilöinäni koronarokotuksissa työskennellessäni.

Perttulan (2011) näkemyksen mukaan tutkijan kokemukset muodostuvat suhteessa kohteeseen, jolloin tutkijankin ymmärrys on kokemusta. Tutkija mieltää itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoiksi kuin tutkimansa ihmiset. Samalla hänen oma ominaislaatunsa on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys. (Perttula 2011, 143). Siten minulla tutkijana oli kokemusten tutkimuksessa ikään kuin kaksoishermeneuttinen rooli tutkiessani kokemusta. Tutkijana pyrin kuitenkin tarkastelemaan kriittisesti tilanteissa esiintyviä ilmiöitä. Perttula (2011) nimeää tämän fenomenologiseksi metodiksi tai reduktioksi. Tällöin tutkija sulkeistaa eli tietoisesti tunnistaa tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittyviä tulkintoja pyrkien siirtämään ne mielessään syrjään tutkimuksen ajaksi. Sulkeistaminen on tutkimuksellisen asennoitumisen ydin tutkimuksen loppuun saakka. Samalla tulee sivuuttaa aiemman kokemuksen perusteella olevat ennakkokäsitykset tutkittavasta asiasta. (Perttula 2011, 145.) Tökkäri (2018) kuitenkin esittää Heideggeriin

(2000) viitaten, että tutkijan työssä vaikuttavat hermeneuttis-fenomenologisen näkemyksen mukaan joko tiedostaen tai tiedostamatta hänen aiemmat kokemuksensa ja ennako-oletuksensa. Näistä ei pidäkään pyrkiä vapautumaan, vaan niitä tulisi hyödyntää tutkimuksessa. Näkemyseroja siis on, mutta tutkimuksessa tulisi korostaa enemmän edellä mainittuja näkemyksiä yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä. Joka tapauksessa yksilöiden elämät ja kokemusmaailmat katsotaan olevan ainutlaatuisia ja jatkuvasti muuntuvia. Tämä tarkoittaa, että myös kokemuksia koskeva tieto on alati yksilöllistä ja muuttuvaa. (Tökkäri 2018, 65–66.) Siten asemiani tutkijana suhteessa haastateltaviin ei ole ongelmallinen, vaan tutkimuksen ajaksi ennako-oletukset pois sulkeistava. Sulkeistaminen oli tutkimuksellisen asennoitumiseni ydin tutkimukseni loppuun saakka. Tutkimusnäkökulmani on kokemuksellisissa ilmiöissä sisällä oleva, ollessani samaan aikaan kokemuksen kokija sekä tutkimuksen tekijä. Tarkastelen haastateltavien kokemuksia, mutta väistämättä myös omia kokemuksiani, sulkien ne kuitenkin tutkimustuloksista pois. Kokemuksen tutkimukselle on tyypillistä tilannesidonnaisuus ja ennakoimattomuus, mutta juuri ne tekevät aiheesta mielenkiintoisen. En pidä niitä heikkouksina, vaan mahdollisuuksina. Pyrkimykseni jonkin asteiseen sulkeistamiseen sekä tiettyjen teemojen valintaan eli tarkastelun rajaus auttaa keskittymään tutkimukseni kannalta olennaisiin asioihin.

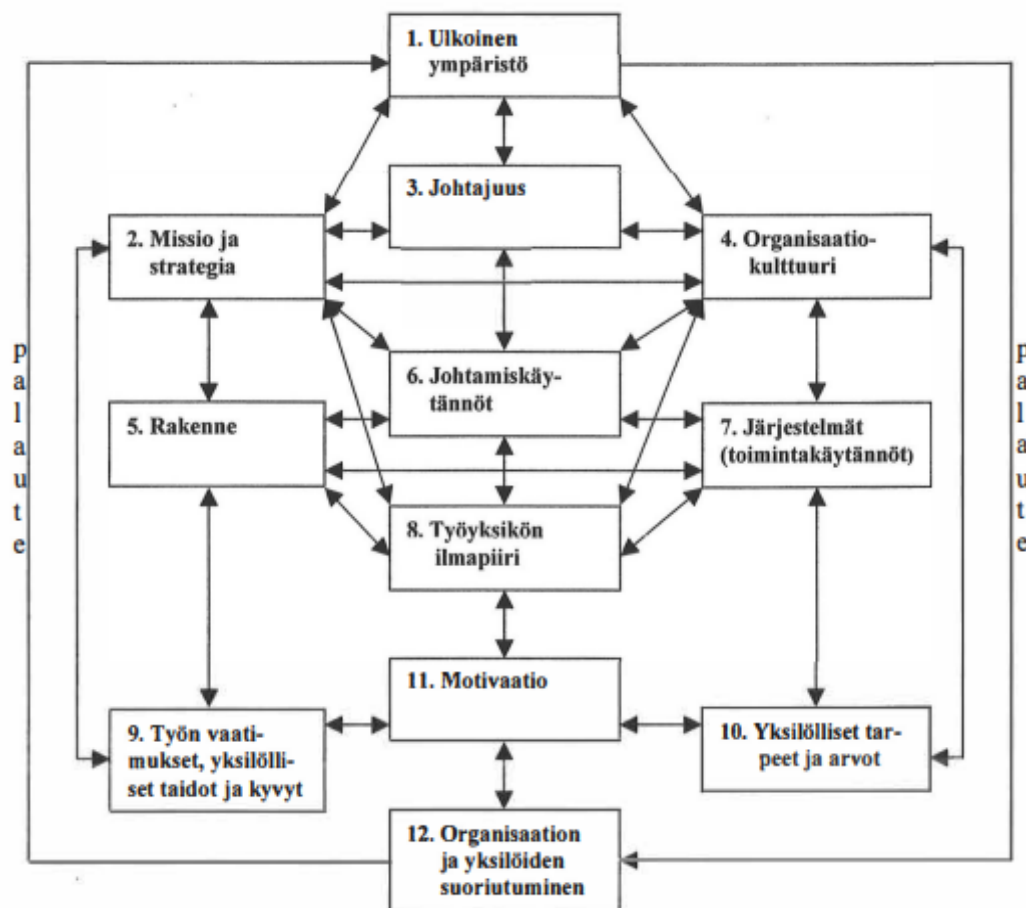
Backmanin (2018) mukaan kokeminen ei ole objektiivisen datan rekisteröintiä, vaan elävää, jaettua vuorovaikutusta, joka tapahtuu yhteisessä kontekstissa ennakkokäsitysten ja todellisuuden välillä. Yhteisön jakamat ennakkokäsitykset värittävät aina yhteisöllisessä viitekehyksessä tapahtuvaa vuorovaikutusta todellisuuden kohtaamista. Toisaalta nimenomaan todellisuuden yhteisyys, mahdollisuus jakaa oma kokemus muiden kanssa ja löytää yhteistä kokemuspintaa antaa mahdollisuuden saavuttaa yhteisymmärrys tosiasioista ja tarkistaa ennakkokäsityksiä suhteessa niihin. (Backman 2018, 27.) Esihenkilöiden kokemukset muutoksissa tapahtuvat nimenomaan jaetussa vuorovaikutuksessa ja yhteisessä kontekstissa ympäröivän todellisuuden kanssa. Esihenkilökokemuksia on mahdotonta eristää tutkimusta varten organisaatiosta tai työyhteisöstä, jossa kokemukset ilmenevät. Siten kokemukset syntyvät yhteisöllisessä viitekehyksessä vuorovaikutuksessa sekä organisaatioon että muihin ihmisiin.

Eletty kokemus on aina kokijalleen todellinen (Perttula 2011, 116) ja siten kokemukset ovat tässä suhteessa tosia. Näin ollen ei voi myöskään väittää, että kokemukset olisivat kokijalleen vääränlaisia. Perttulan (2011) mukaan kokemus on ymmärtävä ja tulkinnallinen suhde tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä. Elävä sidos arkeen on kokemuksen edellytys eikä yksikään kokemus ole ihmiselle vieras, väärä, abstrakti tai outo. (Perttula 2011, 119.) Näin ollen tutkimukseni haastateltavien kokemukset ovat heille oikeita ja tosia, mutta yksilöllisiä. Heidän kokemuksissaan on vaihtelua eli sama asia voidaan kokea yksilöllisesti hiukan eri tavoin. Näitä erilaisuuksia saattaisivat selittää esimerkiksi koulutus- ja työkokemuksen erot, sekä eroavaisuudet esiymmärryksissä, persoonallisuudessa ja elämänkaareissa.

2.4 Muutoksen tutkimus

Massarokotusten järjestäminen vaatii laajaa organisointia julkisessa vakiintuneessa terveydenhuoltojärjestelmässä. Organisointi aiheutti muutoksia organisaation sisällä. Rokotusjärjestelmä muodosti käytännössä oman alaorganisaationsa kaupungin organisaatiossa. Pian havaittiin, että pandemia ei ole lyhytaikainen muutosvaihe, vaan pitkäaikainen jatkuvan muutoksen prosessi. Samaan aikaan yhteinen ymmärrys tilanteen todennäköisestä pitkäaikaisuudesta kasvoi. Tämä on Jacobsenin (2018) kuvaaman organisaatiomuutoksen kaltainen tilanne, jolle on tyypillistä epävarmuus ja epäselvyys. Muutoksia tapahtuu, mutta ne ovat huonosti ennakoitavissa ja suunnittelemattomia. Muutos koetaan jopa anarkiana, joka saa voimansa yhteensattumista. Muutoksessa organisaatio rekrytoi monia ihmisiä samaan aikaan vastaamaan kasvaneeseen työntekijätarpeeseen. Tämä aiheuttaa äkillisen muutoksen organisaation työntekijärakenteessa, vinouttaen myös työntekijäryhmien keskinäisiä voimasuhteita. Työntekijöiden on sopeuduttava uuteen työhönsä. Esimiestasolla uudet työntekijät joutuvat taistelemaan näkemystensä ja ideoidensa puolesta, eivätkä yksilötason näkemykset lisää välttämättä rationaalisia päätöksiä organisaation tasolla. Näin ollaan tilanteessa, jossa yksilön valinnat ja toimet ovat mahdottomia tai vaikeita kontrolloida ja ohjata. Organisaatiot muuttuvat, mutta ilman yhtenäistä suunnitelmaa. (Jacobsen 2018, 40–42.) Pandemiaolosuhteiden vallitessa julkisissa terveydenhuolto-organisaatioissa tapahtui monia muutoksia. Tarkastelen esihenkilöiden muutoskokemuksia paitsi

kokemuksen, myös muutoksen näkökulmasta. Muutosten taustateorianaan käytän systeemiteoreettista Burke-Litwinin organisaatiomallia (Burke & Litwin 1992) (Kuva 1.), joka perustuu Katzin & Kahnin (1978) luomaan avointen systeemien teoriaan. Burke & Litwinin (1992) mallin avulla voidaan tarkastella kattavasti organisaation eri osa-alueita ja se on tutkimuskirjallisuudessa yleisesti tunnustettu myös organisaation muutosmalliksi.



Kuva 1. Burke-Litwinin organisaatiomalli (1992).

Burke -Litwinin (1992) malli kuvaa kaksitoista erilaista organisaation toiminnan osa-alueita, jotka ovat monitekijäisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Muutos yhdellä alueella voi aiheuttaa seurauksia toisilla alueilla. Burke-Litwinin mallissa (Burke & Litwin, 1992; Burke 1994), jota myös Feldt ym. (Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2005, kpl 4.1) esittelee, kaikki osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joko suorasti tai epäsuorasti, toisten osa-alueiden kautta. Siten esimerkiksi ulkoinen ympäristö, missio ja strategia (alueet 1 ja 2) ovat vuorovaikutuksessa työn vaatimusten, yksilöllisten taitojen ja kykyjen sekä

organisaation ja yksilöiden suoriutumisen (alueet 9 ja 12) kanssa. Malli jakaa organisaation alueet kolmeen tasoon:

- Osa-alueet 1–4: Organisaatioympäristötekijöiden vaihteluun yhteydessä oleva transformaatiotaso
- Osa-alueet 5–8: Työyksikkötason vuorovaikutus eli transaktiotaso
- Osa-alueet 9–11: Työyhteisön yksilökohtainen vuorovaikutus- eli transaktiotaso

Burke & Litwin (1992) erottaa kaksi organisaatiodynamiikan tasoa, transaktion (vuorovaikutus) ja transformaation (muutos). Transaktio on jokapäiväistä keskinäistä vuorovaikutusta organisaation sisällä ja transformatio on vuorovaikutusta organisaation ja ympäristön välillä. Transaktiomuutos tarkoittaa muutosta keskinäisessä sisäisessä vuorovaikutuksessa, transformaatiomuutos tarkoittaa ympäristön aikaansaamaa muutosta, johon organisaation on reagoitava ja jotka ovat usein äkillistä, hyppäyksellistä, perustavanlaatuista ja syvällistä. (Burke & Litwin 1992.) Mallin osa-alueet 1–4 edustavat organisaatioympäristötekijöiden vaihteluun yhteydessä oleva transformaatiotasoa, jotka ovat yhteydessä muihin tasoihin. Osa-alueet 1–4 eivät olleet kuitenkaan tutkimukseni keskiössä, vaikka esimerkiksi ulkoisella ympäristöllä kuten muutoksilla rokotusohjeissa, on mallin mukaan vaikutusta transaktiotasoon, osa-alueisiin 5-8. Koska tutkimusnäkökulmani on esihenkilöiden muutoskokemuksissa eikä muutosten vaikutuksissa, rajaan tutkimukseni keskittymään transaktiotasoon. Tutkimusteni tulosten tarkastelussa hyödynnän transaktiotason sekä osa-alueen 12 eli yksilön ja organisaation suoriutumisen tasoa soveltuvin osin. Muutoksen tutkimuksessa Burke-Litwinin mallin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) osa-alueet 5–8 edustavat työyksikkötason vuorovaikutus- eli transaktiotasoa:

5. Rakenne

- *Ihmisten ja toimintojen sijoittuminen organisaatiossa, vastuualueet, päätöksentekooikeudet, keskinäiset suhteet ja järjestelyt, jotka varmistavat organisaation tehtävän ja strategian tehokkaan soveltamisen. Organisaation rakenteen selkeys.*

6. Johtamiskäytännöt

- *Tapa, jolla johtajat hoitavat normaalit käytännöt, kuten henkilö- ja materiaalisten resurssien organisoinnin niin, että ne toteuttavat organisaation strategiaa. Missä määrin johtaja tiedottaa asioista avoimesti sekä rohkaisee työntekijöitä innovatiivisuuteen tehtävissään ja projekteissaan.*

7. Järjestelmät

- *Standardoidut menettelytavat ja mekanismit, jotka on suunniteltu helpottamaan työtä. Näitä ovat mm. palaute-, palkitsemis- ja ohjausjärjestelmät sekä tiedonkulku.*

8. Työyksikön ilmapiiri

- *Kaikki, mikä vaikuttaa työntekijöiden suhteisiin esihenkilöiden, toisten työntekijöiden ja toisten työyksiköiden kanssa. Näitä ovat työyksiköiden jäsenten vaikutelmat, odotukset, tunteet, keskinäinen luottamus, yhteenkuuluvuus ja arvostus.*

Burke-Litwinin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) organisaatiomallissa osa-alueet 9–11 edustavat transaktion yksilötasoa:

9. Työn vaatimukset sekä yksilölliset taidot ja kyvyt

- *Kaikki tietämys, mikä työntekijöille on tarpeen niiden töiden tehokkaaseen suorittamiseen, jotka heille on määrätty ja joista he ovat vastuussa. Ihmisen ja työn yhteensovittamiseen sekä työn suunnitteluun liittyvät toimenpiteet*

10. Yksilölliset tarpeet ja arvot

- *Psykologiset tekijät, jotka ylläpitävät halukkuutta työskennellä organisaatiossa, kuten koettu mielenkiintoisuus, työn arvostus, tärkeys ja työpaikan varmuus*

11. Motivaatio

- *Halu toimia ja tehdä tarvittavat tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi sekä halu suoriutua, kunnes tyydyttävä tulos on saavutettu. Tämä on tilanne, jossa toimintaenergia sekä taustalla vaikuttavat inhimilliset tekijät, kuten kunnianhimo ja luovuus, yhdistyvät päämäärätietoiseksi toiminnaksi.*

Kaikkien transformaatio- että transaktiotekijöiden seurauksena tuloksena Burke-Litwinin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) organisaatiomallissa on yksilön ja organisaation suoriutuminen (12.), jota voidaan nimittää myös organisaation tuloksellisuudeksi.

12. Yksilön ja organisaation suoriutuminen

- *Tavoitteet, joihin on pyritty, saavutetut tulokset kuten tuottavuus, asiakastyytyväisyys, voitot ja palvelun laatu.*

Burke & Litwin (1992; Burke 1994; Feldt ym. 2005) toteavat, että vuorovaikutus ei ole aina tasapuolista, vaan joidenkin osa-alueiden vaikutus toisiin osa-alueisiin on suurempi kuin päinvastoin. Ulkoisten tekijöiden muutoksilla on tavallisesti voimakas vaikutus ensiksi

organisaation transformaatiotekijöihin, jotka puolestaan vaikuttavat työyksikötason transaktiotekijöihin. Nämä yhteisötason tekijät vaikuttavat yksilötason tekijöihin, jolloin vaikutus siirtyy yksilöiden suoriutumiseen. Tämä näkyy myös organisaation suoriutumisenä muutostekijöiden vaikutuksen takia. Transformaatiotekijöiden vaikutus transaktiotekijöihin on kuitenkin voimakkaampaa kuin päinvastoin. (Burke & Litwin, 1992; Burke 1994; Feldt ym. 2005.) Mallin systeemiteoreettisuus tulee esiin molemminpuolisessa palauteyhteydessä transaktiotekijöistä ympäristöön ja transformaatiotekijöihin. Näin ollen organisaatiolla voidaan ajatella olevan vuorovaikutuksellinen suhde tuotteillaan ja palveluillaan myös ympäristöön.

Burke-Litwinin mallia (1992) on käytetty runsaasti vuosikymmenten aikana erilaisissa organisaatiotutkimuksissa eri tieteenaloilla, viime vuosina esimerkiksi psykologiassa ja kasvatustieteissä organisaation suorituskyvyn ja muutoksen tutkimiseen (Olivier 2018; French ym. 2022). Kokemuksen tarkasteluun Burke-Litwinin (1992) muutosteoria soveltuu erityisesti transaktionäkökulmansa vuoksi, sillä transaktio on jokapäiväistä keskinäistä vuorovaikutusta organisaation sisällä. Yardleyn (2000) mukaan kokemukset muodostuvat subjektiivisesti ja kulttuurisesti ihmisten välisissä keskusteluissa ja toiminnoissa. Todellisuutta rakennetaan yhteisessä tulkinnassa jokapäiväisessä elämässä. (Yardley 2000, 217.) Transaktiomuutos puolestaan tarkoittaa muutosta keskinäisessä sisäisessä vuorovaikutuksessa (Burke-Litwin 1992) ja siten muutosta ihmisten välisessä yhteisessä tulkinnassa. Tökkärin (2018) mukaan yksilöiden kokemusmaailmat ovat ainutlaatuisia ja jatkuvasti muuntuvia. Tämä tarkoittaa, että myös kokemuksia koskeva tieto on alati yksilöllistä ja muuttuvaa. (Tökkäri 2018, 65–66.) Koska tutkimukseni kohdistuu nimenomaan esihenkilöiden kokemusten tutkimiseen muutostilanteissa, Burke-Litwinin (1992) malli soveltuu siten kokemusten tarkasteluun muutoksissa mallin transaktionäkökulman vuoksi, mutta myös transformaationäkökulmansa vuoksi. Transformaatiomuutoksessa muutos on ympäristön aiheuttama ja usein äkillinen ja hyppäyksellinen. (Burke & Litwin 1992.) Koronarokotusten muutokset aiheutuivat juuri toimintaympäristön muutoksista, ollen ennakoimattomia, nopeita ja ajallisesti ei-lineaarisia. Tämä malli soveltuu käytettäväksi pandemian kaltaisessa tilanteessa, joka aiheutti muutoskokemuksia sekä yksilön että yhteisön tasolla.

2.5 Resilienssin käsite

Resilienssillä voidaan tarkoittaa yksilön, yhteisön tai organisaation resilienssiä. Resilienssi - käsite (resilience) on alunperin on psykologian ja psykiatrian käyttämä termi, tarkoittaen mielenterveyden ja psyykkisen kestävyuden vahvistumisen mahdollisuutta traumojen ja kriisien onnistuneen läpikäymisen seurauksena. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on etsitty tekijöitä, jotka lisäävät resilienssiä ja jotka mahdollistavat trauman jälkeisen myönteisen psyykkisen kehityksen, post-traumaattisen kasvun. (Lönnqvist, Henriksson, Marttunen, Partonen 2019, 360.) Resilienssi tarkoittaa muun muassa joustavuutta, kimmoisuutta, pärjäävyyttä, lannistumattomuutta, sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskykyisyyttä sekä muutosjoustavuutta, kestävyyttä, sisua, sinnikkyyttä, plastisuutta, murtumisen vastustuskykyä ja kriisinkestävyyttä (Poijula 2018, 16–17). Mastenin (2015) mukaan resilienssillä laajasti tarkoitetaan dynaamisen systeemin kykyä sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä (Masten 2015, 227–235). McEwen (2011) korostaa, että resilienssi ei ole lähtökohtaisesti vain geneettistä, vaan persoonallisten piirteiden ja ympäristötekijöiden muodostama yhdistelmä. Optimismi, joustavuus, mukautumiskyky ja tehokkaat ongelmanratkaisu- ja sosiaaliset taidot, vahva luottamuskyky sekä itsekontrolli ja tunteiden säätelytaidot rakentavat resilienssiä. Huumorintaju, hyvä itsetunto ja minäpystyvyys (self-efficacy) ovat myös resilienssin rakennusaineita. (McEwen 2011, 3.)

Resilienssillä voidaan tarkoittaa yksilön, yhteisön tai organisaation resilienssiä. Lipposen (2020) mukaan resilienssin syntymekanismille ei ole yhtä yksinkertaista selitysmallia eikä ilmiö selity vain yksittäisellä ominaisuudella, perimällä tai osaamisella, vaan kyseessä on moniulotteinen muuttuva prosessi. Resilienssi pohjautuu kuitenkin yksilön, läheisten ihmisten ja ympäristön voimavaroihin ja sitä voidaan tarkastella yksilön sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Se sisältää muutosjoustavuutta, sosiaalista kyvykkyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta. Se on usein sitkeyttä ja toimintaa, luovia ratkaisuja ja joustava ratkaisukeskeinen tapa toimia. (Lipponen 2020, 23–27.) Maddin ja Khoshaban (2015) mukaan resilienssi ja stressinsietokyky on keskenään vuorovaikutuksessa. He määrittelevät resilienssin kyvyksi selviytyä ja menestyä stressaavista olosuhteista huolimatta. Korkean resilienssin omaavat henkilöt kokevat stressaavat tilanteet vähemmän

uhkaavina kuin muut. Mitä parempi resilienssi henkilöllä on, sitä todennäköisemmin he suoriutuvat tehtävistään luovilla tavoilla eikä niinkään rutiiniomaisesti. Mitä luovemmilla tavoilla stressaavista tilanteista selviydytään, sitä vähemmän henkilöt puolestaan kokevat fyysistä, henkistä ja toiminnallista stressiä. (Maddi & Khoshaba 2015, luku 3.)

Lipponen (2020) huomauttaa, että on yksittäisen työntekijän resilienssiä on varottava yleistämästä työyhteisön resilienssiksi. Yhden henkilön vahva resilienssi ei aina vaikuta positiivisesti ryhmään, ja resilienssierot voivat olla suuretkin eri yksilöiden välillä. Voi myös olla, että hyvin resilientti henkilö ei ymmärrä enemmän kuormittuneiden näkökantaa, ja nämä puolestaan kokevat resilientin henkilön olevan epälojaali heitä kohtaan. Se, miten työntekijän henkilökohtainen resilienssi siirtyy työyhteisöön, riippuu organisaatiosta. Organisaation käytännöt ja säännöt mahdollistavat resilienssin ilmenemisen tai rajoittavat sitä. Yksilöiden tapa olla suhteessa toisiin, toimia ja lähestyä asioita luo työyhteisön resilienttiä kulttuuria. Jos vuorovaikutus on organisaatiossa rajattua ja ihmissuhteiden merkitystä työn tekemiselle ei tunnusteta tai se kielletään, resilienssi ei pääse kehittymään ryhmätasolla. Yhteistoimintaa ja resilienssin sosiaalista ulottuvuutta, kuten annettua ja saatua tukea, ei ole vielä tutkittu riittävästi. Vahva yhteisymmärrys vallitsee kuitenkin siitä, että resilientit työntekijät ovat epävarmoissa olosuhteissa työskentelyn, kriiseistä selviämisen, kehittymisen ja menestymisen ydintekijöitä organisaatioissa ja työyhteisöissä. (Lipponen 2020, 270–271.)

Organisaatioiden resilienssi liittyy erityisesti muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Organisaation resilienssi on organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden. Se muodostuu muutos- ja sopeuttamistoimien monimutkaisen vuorovaikutuksen tulos. (Pojjula 2018, 16–17, 182.) Työterveyslaitos (2023) määrittelee resilienssin kyvyksi selviytyä muutoksista ja menestyä epävarmuuksien maailmassa. Organisaatioresilienssi koostuu kolmesta osa-alueesta: varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta, vuorovaikutuksen rakentamisesta sekä ihmistä arvostavasta johtamisesta ja kulttuurista. (Työterveyslaitos 2023.)

On tärkeää tarkastella esihenkilöiden muutoskokemuksia ja heidän resilienssiään, sillä heidän käsissään oli koko massarokotusten käytännön onnistuminen. Keskityn resilienssin tutkimukseen esihenkilöiden oman kokemuksen näkökulmasta. Pandemiatilanne oli poikkeuksellinen koko organisaatiolle. Esihenkilöt toimivat mittavien paineiden alla. Lönnqvistin ym. (2019) mukaan resilienssinäkökulma kytkeytyy nimenomaan psyykkisiin kriiseihin, jotka voivat olla mielenterveyttä uhkaavia ja traumatisoiviaakin. Kriisit voivat kohdata yksilöitä, yhteisöjä ja organisaatioita. Psyykkisen kriisin kulun eri vaiheet ovat samankaltaiset sekä yksilöillä että yhteisötasolla. (Lönnqvist ym. 2019, 360.)

Resilienssiä voidaan siis tarkastella monien eri määritelmien kautta. Kuntz (2017) tarkastelee ilmiötä nimenomaan organisaation työntekijän resilienssinä kattaen parhaiten koronarokotusten esihenkilötyön tutkimuskysymykseni näkökulmasta. Keskityin tutkimuksessani tarkastelemaan resilienssiä Kuntz ym. (2017) määritelmän mukaan, jolloin työntekijän, tässä tutkimuksessa esihenkilön, resilienssi on:

- kyvykkyyttä hyödyntää voimavarojaan organisaation tukemana
- kykyä sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa
- sisältää mukautuvan, ennakoivan, tukea etsivän, oppivan ja kriisinhallintakäyttäytymisen, joita voidaan jatkuvasti kehittää ja säätää
- palautteen hyödyntämistä työn prosesseissa
- voimavarojen ja tuen etsintää
- palautteen saamista johdolta
- vertaistukea muilta työntekijöiltä (tässä: esihenkilöiltä) (Kuntz, Connell, & Näswall 2017, 420–421.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia ovat pandemia- ajan terveydenhuollossa työskennelleiden esihenkilöiden muutoskokemukset?
2. Miten resilienssi on tulkittavissa kyseisistä muutoskokemuksista?

Aineisto koostuu Tampereella järjestetyn massarokotustoiminnan kuuden operatiivisen työn esihenkilön yksilöhaastattelusta. He toimivat Tampereen sosiaali- ja terveystalouksissa joko vakituisissa toimissa tai rekrytoituna tätä esihenkilötehtävää varten. Kaikki haastateltavat ovat naisia. Kaikilla on vähintään yksi terveydenhuoltoalan korkeakoulututkinto, useimmilla on myös muita tutkintoja sekä alan muuta koulutusta. Kaikilla on myös melko pitkä työkokemus alaltaan sekä aiempaa esihenkilökokemusta.

Tutkimusmenetelmäni on tulkinnallinen fenomenologinen analyysi eli IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) (Smith 2009; 2011; 2017). Haastateltavien valinnassa toimin Smithin (2009) esittämän IPA:n perussäännön mukaan, että otoksen on oltava homogeeninen (Smith ym. 2009, 48–51). Fenomenologisesti suuntautuneen tutkimuksen osallistujien valitsemisen tavoitteena ei ole täyttää tilastollisia vaatimuksia, vaan valita sellaiset osallistajat, joilla on eletty kokemus tutkimusaiheesta ja jotka ovat halukkaita ja kykeneviä puhumaan tästä kokemuksesta (Smith 2009, 49; Laverly, 2003, 29). Kaikilla haastateltavillani oli haastatteluhetkellä runsaasti kokemusta massarokotusten esihenkilötyöstä, puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Esihenkilöiden alaisten määrä vaihteli rokotusten järjestämisen vaiheen mukaan 50–300 henkilön välillä. Täten otoksen homogeenisuusvaatimus sekä vaatimus tutkimusaiheen kokemuksesta täyttyivät. Myös otoksen koko, kuusi henkilöä, on Smithin (2009, 49) mukaan optimaalinen, sillä tämänkokoisessa otoksessa nousevat esiin merkitykselliset näkökulmat ilman vaaraa massiivisesta tutkimusdatasta. Larkin ym. (2008) toteavat, että IPA:lla saavutetaan tarkka ja yksityiskohtainen analyysi kohtalaisen pienessä tutkimusjoukossa (Larkin, Watts &

Clifton 2008). Näin ollen säilytetään ote haastateltavien kokemusten tarkkaan mikroanalyysiin sekä niiden vertailuun (Smith 2009, 51–52).

Tutkimuksen tekoa varten pyysin tutkimusluvan Tampereen kaupungilta, johon liitin myös tutkimuksen aineiston käsittelyn EU-säädöksen (EU 2016/679 Yleinen tietosuojasetus GDPR) mukaisen tietosuojailmoituksen ja tietojenkäsittelyn riskiarvioinnin. Huolehdin haastateltavien ja kerätyn aineiston anonymiteetin säilymisestä koko tutkimuksen ajan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan TENK:n ohjeiden mukaan (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021). Haastattelutilanteessa esitin haastateltavalle edellä mainitut dokumentit sekä tiedotteen tutkimuksesta, jonka he saivat pitää. Pyysin myös kirjallisen suostumuksen ja kerroin, että haastateltavan on mahdollista kieltää tutkimusaineiston käyttö jälkikäteen niin halutessaan. Kukaan ei kieltäytynyt tutkimuksesta missään vaiheessa. Smithin (2009) ohjeiden mukaisesti loin puolistrukturoidun haastattelurungon (liite) joka mahdollisti haastattelun painottumisen haastateltavan kokemusten mukaan Smith (2009, 58–60; 2017). Haastattelun ensimmäinen kysymys koski henkilön taustatietoja. Tämä oli myös kysymys, jonka avulla tilanteessa saavutettiin hyvä keskusteluyhteys ja avoin ilmapiiri. Haastattelurunko toimi ohjeellisena, sallien avoimen kokemusten sanoittamisen ilman ennako-oletuksia tai johdattelua sekä ollen itse tutkijana mahdollisimman vähän äänessä.

Viisi haastattelua toteutettiin esihenkilön työpaikalla ja yksi esihenkilön kotona. Haastattelut toteutettiin Tampereella keväällä 2022 helmi-huhtikuun välisenä aikana. Haastatteluja varten oli varattuna häiriötön tila, jossa oli mahdollista toteuttaa haastattelu luottamuksellisesti ja ulkopuolisilta henkilöiltä suojatusti. Haastattelujen pituus vaihteli 1 ½ -2 tuntiin. Äänitin haastattelut, jotta sain kokemukset talteen alkuperäisinä, jonka jälkeen litteroin haastattelut sanatarkasti. Näin säilytin haastateltavien ilmaisut muuttumattomina ja aitoina. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 61 sivua (fontti 10, riviväli 1), yksittäisten haastattelujen sivumäärän vaihdelllessa 8–14 välillä.

3.2 Tulkinallinen fenomenologinen analyysi IPA

Tulkinallinen fenomenologinen analyysi eli IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) (Smith 2009; 2011; 2017) on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka pohjautuu

Edmund Husserlin filosofiaan, hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan. IPA:lla on pitkä historia, sillä menetelmä julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1996 *Psychology and Health* -tutkimusartikkelilehdessä, Jonathan Smithin esittelemänä (Smith 2009, 4–5; 2017) Se on vuosikymmenten aikana kehittynyt ja se on tunnustettu merkittäväksi laadullisen tutkimuksen menetelmäksi erityisesti kokemuksen tutkimuksen alueella (Chapman & Smith 2002, 126; Brocki & Wearden 2006, 87; 126; Larkin ym. 2008; Smith 2009, 1–25). Hermeneutiikan keskeiset teemat nousevat tulkinnan teoriasta, IPA:n yhteydessä erityisesti hermeneuttis- fenomenologista tutkimusperinnettä edustavan Heideggerin näkemyksistä. Brock ja Wearden (2006) toteavat, että IPA:n mukaan ihminen nähdään aktiivisena ympäröivän maailman tulkitsijana, ei vain todellisuuden havainnoijana. Keskeisessä asemassa on tutkittavan henkilökohtainen tulkinta. (Brock & Wearden 2006, 88.)

Fenomenologisessa tutkimusotteessa tarkoituksena on ymmärtää kokemuksellista ilmiötä, kuten tutkimuksessani muutokokemuksia, sellaisina kuin ne ovat. Ennako-oletuksia tai hypoteeseja ei aseteta eikä lähdetä tarkastelemaan kokemuksia teoriapohjaisesti, vaan aineistolähtöisesti. (Perttula 2000, 428–442; Lehtomaa 2011, 163–194; Harper & Thompson, 2011, 114.) Kuten Harper ja Thompson (2011) toteavat, IPA-tutkimukset antavat ratkaisevaa tietoa henkilökohtaisista kokemuksista ja psykososiaalisista prosesseista. Ne eivät välttämättä kerro meille, mikä aiheuttaa x, vai toimiiko y vai ei, mutta ne voivat auttaa meitä ymmärtämään, millaista on elää x:n kanssa ja miten y toimii. (Harper & Thompson, 2011, s. 114.) Tutkimuksessani olen siten välttänyt asettamasta teoreettisia ennako-oletuksia. Fenomenologisessa aineistolähtöisessä tutkimuksessa vasta aineiston analysoinnin yhteydessä tarkastellaan ilmiön teoreettisia ulottuvuuksia ja verrataan saatua tietoa aiempiin tutkimuksiin. Koin, että IPA:n avulla saan selkeytettyä parhaiten tutkimusaineistoni teemoja.

IPA:ssa tutkija pyrkii ymmärtämään yksilöä ja hänen kokemuksiaan tutkimuskysymysten kontekstissa. Tällöin pyritään tulkitsemaan paitsi kokemuksia, myös niitä tekijöitä, joilla yksilöt jäsentävät ja selittävät kokemuksiaan. Smith ym. (2009) mukaan juuri kokemuksen ymmärtäminen tuo esiin yksilön näkökulmat ja merkityksenannot hänen suhteestaan todellisuuteen. IPA-tutkimus on aina tulkitsevaa pyrkiessä ymmärtämään toisen ihmisen

maailmaa ja sitä, miten hän todellisuuden kokee ja miten hän koittaa löytää merkityksiä omille toimilleen ja maailmassa tapahtuville asioille. Samalla kun koitetaan päästä mahdollisimman lähelle yksilön aitoa kokemusta, on tunnistettava tutkijan tulkinnallinen asema. (Smith ym. 2009, 21, 37.) Reid ym. (2005), Larkin ym. (2008) ja Smith (2011) toteavat, että IPA:ssa jokainen haastattelu analysoidaan yksityiskohtaisesti, jonka jälkeen pyritään löytämään yhdistäviä malleja tai ilmiöitä. Laadukkaassa IPA -analysoidussa tutkimuksessa tutkija osoittaa sekä yksilön että ryhmän kokemusten kietoutuvan toisiinsa. Tämä tarkoittaa pyrkimystä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien osoittamiseen aineistosta eli tarkastelua teemojen näyttäytymisestä eri yksilöiden kohdalla ja koko tutkimusjoukossa. (Reid ym. 2005, 20; Larkin ym. 2008; Smith 2011, 10.)

Yhteiskunnan kohdatessa vaikutuksiltaan laajoja muutostilanteita, määrällisen tutkimuksen sijaan monitahoisia tilanteita paremmin ymmärtävien laadullisten menetelmien merkitys kasvaa. Kuten Teti, Schatz ja Liebenberg (2020) toteavat, meneillään olevassa COVID-19-pandemiassa laadullisella tutkimuksella on ollut tärkeä rooli. Laadullinen tutkimus, kuten tulkitseva fenomenologinen analyysi, tuo esiin kokemuksen koko laajuuden ja merkitystä luovan todellisuuden. (Teti, Schatz & Liebenberg 2020, 1–5.) Siten kokemusta tutkittaessa sitä ei tule etukäteen määritellä tai kategorisoida, sillä kokemus on kompleksinen käsite.

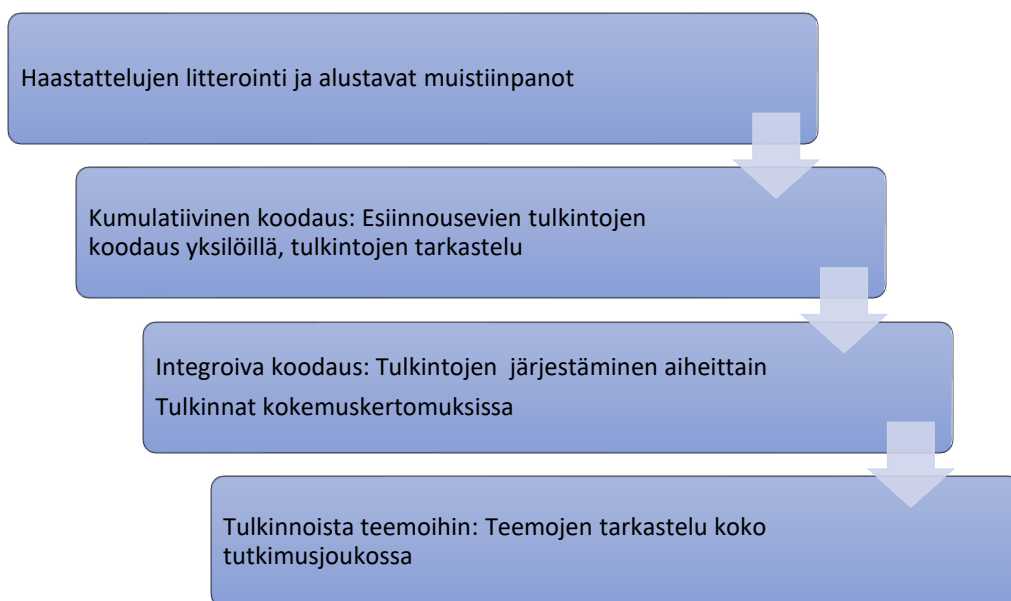
3.3 Analyysiprosessi

Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimusaineiston analyysia ja tulkintoja voidaan pitää vakuuttavana silloin, kun ne on suoritettu luotettavalla ja systemaattisella tavalla, keskeisimpinä tekijöinä käytetyn metodin kuvaus ja jäljitettävyyys. (Puusa & Juuti 2020, 147–148.) Käyttämällä IPA -menetelmää, joka on vuosikymmenten aikana kehittynyt ja koeteltu menetelmä sekä seuraamalla tutkimuksessani IPA-menetelmän ohjeistuksia, tuloksena on laadukas ja vakuuttava tulkinta esihenkilöiden kokemuksista. Prosessin jäljitettävyyys voidaan havaita tutkimusraporttini eri vaiheissa. Tutkimukseni aineistoa en

analysoinut sukupuolijakauman mukaan, sillä tutkimusaineisto oli suppea ja kaikki haastateltavat ovat naisia.

Ensimmäisessä IPA-analyysin vaiheessa (Smith 2009, 82–83) litteroin aineiston eli purin haastattelunauhoitteet kirjalliseen muotoon. Litteroidessa muutin haastattelujärjestyksen numerointia, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi. Tein samalla alustavia muistiinpanoja mahdollisista toistuvista ilmiöiden kokemuksellisista ilmaisuista, joita oli runsaasti. Nikanderin (2011) mukaan litterointi tuo aineiston lähelle lukijaa sekä lisää analyysin läpinäkyvyyttä. Se on samalla prosessi, joka rakentaa väistämättä haastateltavista tutkijan esiyymmärrystä vastaavaa kertomusta sekä alustavia tulkintateemoja (Nikander 2011, 434). Tutkimusprosessissani litteroinnissa minulle konkretisoitui kokemusten laaja kirjo. Litterointeja lukiessani ymmärsin, että seuraavaan vaiheeseen, kumulatiiviseen koodaukseen ja merkitysten tarkasteluun on varattava runsaasti aikaa.

Omat kokemukset ovat aina henkilökohtaisia ja herkkiäkin. Haastattelutilanne ja kokemusten kertominen on luottamuksellista. Pyyny (2018) tarkastelee tilanneherkkyyttä suhteessa tutkimuksessani käyttämään analyysimenetelmään IPA:an. Henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten kertominen tutkijalle paljastaa aina jotain tutkittavasta itsestään, ja aineiston analyysissa kontekstin huomiointi ja tilanneherkkyys onkin hyvä huomioida. Se tapahtuu olemalla ns. uskollinen aineistolle, jolloin tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten tueksi käytetään paljon autenttisia haastattelusitaatteja osoittamaan tutkijan argumentin pätevyyttä. (Pyyny 2018, 141; Smith ym. 2009, 180–183.) Tulososassa esitän teeman mukaisia litterointeja eli haastattelusitaatteja yhteensä 38 kpl, syventämään yymmärrystä haastateltavien kokemuksista. Tutkimusaineistoni analysointivaiheet ovat kuvassa 2., Smithiä mukailen (Smith 2009 ym. 79–107):



Kuva 2. IPA-tutkimuksen vaiheet.

Toisessa, kumulatiivisen koodauksen vaiheessa (Smith 2009, 83–91) koodasin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia ilmaisuja yksilöllisesti siirtäen niitä taulukkoon (Taulukko 1.), jonka oikealle puolelle kirjasin merkintöjäni ilmaisuista. Nämä kertovat ilmaisujen tulkintojen tarkastelusta, joiden perusteella etenin seuraavaan vaiheeseen. Kiinnitin huomiota muun muassa yksilön toistuviin ja siksi merkityksellisiin ilmaisiin, sekä painokkaaseen äänensävyyn ja pohdintaan. Smithin (2009) mukaan tutkijan tulee tiedostaa oma lähtökohtansa eli omat kokemukset ja ammattitaito, jotka saattavat vaikuttaa tulkintaan. Olennaista on kuitenkin tulkinnan lähtökohta haastateltavan kertomista asioista eikä ulkopuolisista tekijöistä. (Smith ym. 2009, 89–90.)

OTE HAASTATTELUVAINEISTOSTA	TULKINNAN TARKASTELU
<p>”No kyllähän siinä tietysti...että jos sä oot valmistautunu ja orientoitunut johonkin asiaan, ja oot käyttäny aikaa johonkin asiaan ja suunnitteluun, että nyt se menee näin, ja yhtäkkiä sillä ei ookaan enää yhtään mitään merkitystä, ja...päädytäänkin johonkin ihan toiseen ratkaisuun...ni onhan se alkuun varsinkin turhauttavaa, ja tulee semmonen olo, että ”teinpä taas työtä, jolla on tarkoitus...” (H6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - valmistautuminen, orientoituminen työhön, työn suunnittelu, tähän käytetty aikaa - tehdyn työn merkityksen katoaminen - työ olikin turhaa, turhautuminen
<p>”No kiire tietyllä tavalla vaikuttaa, vaikka mä tietyllä tavalla myös motivoidun siitä...ku on kiire ja on aikatauluja, ni mä oon tavallaan niinku parhaimmillani, ku mul on riittävästi tekemistä, ei liikaa, mutta riittävästi...mutta sitte jos olis joku vakaus siinä työssä, mikä niinku säilyy ja minkä tietää, että tää menee näin, ni se auttaa.” (H3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nopeatempoisuus ja aikataulut motivoivat, antavat ”lisäbuustia”, yltää parhaimpiin työsuorituksiin - jos olisi tiettyä vakautta työssä → ennakoitavuutta, työn prosessit toistuisivat pääasiassa ennakoidusti, se auttaisi
<p>”Mä olen sillä tavalla armollinen itselleni, me kaikki, jotka oltiin siinä mukana, oltiin uuden edessä, ja osittain oltiin vähän pelokkaitakin, mutta kokonaisuutena sitten kuitenkin, kohtuullisen hyvin sitten selvittiin.” (H5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - armollisuus itseä kohtaan - uudenlaisen työnkuvan edessä - kokemus hyvin suoriutumisesta työssä

Taulukko 1. Esimerkki tutkimuksen kumulatiivisesta koodauksesta.

Kolmannessa, integroivan koodauksen vaiheessa (Smith 2009, 91–103) aloin järjestää tulkintoja aiheittain tarkastellen samalla, onko useampi vastaaja maininnut samoja kokemuksia ja kuinka usein ne ovat toistuneet. Käytin apumenetelmänä Smithin (2009) esittelemää numerointia (numeration), mikä tarkoittaa niiden mainintojen määrää, jotka liittyvät kyseiseen tulkintaan.

Tämä on hyvä tapa puolistrukturoiduissa haastatteluissa saada esiin haastateltaville merkityksellisiä aiheita ja teemoja. Samalla tulee muistaa, että vähemmän mainintoja saanut teema saattaa olla yhtä merkityksellinen, vaikka haastateltavat eivät jostain syystä kertoisikaan runsaasti siitä. (Smith 2009, 98.) Erityisen paljon mainintoja kumulatiivisessa vaiheessa saaneista aiheista alkoi vähitellen muodostua laajempia alustavia teemoja, jotka olivat nimenomaan tälle tutkimukselle ominaisia. Tein myös muistiinpanoja koko tutkimusjoukkoa yhdistävistä alustavista teemoista sekä näistä poikkeavista, yksittäisistä ilmaisuista. Smithin (2009, 92) mukaan teema heijastaa sekä haastateltavan alkuperäistä puhetta että tutkijan tekemiä tulkintoja. Samalla toteutuu myös IPA-menetelmälle olennainen hermeneuttinen kehä (Smith 2009), jossa haastattelu puretaan ensin osiin, jonka jälkeen osat järjestetään uudelleen teemojen mukaiseksi kokonaisuudeksi. Hermeneuttinen kehä kuvaa tulkinnallista prosessia tehokkaasti. Ymmärtääkseen osaa tutkimuksesta, on tarkasteltava kokonaisuutta yhä uudelleen ja päinvastoin. (Smith ym. 2009, 27–28.) Tämä tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua tulkintojen ja teemojen muodostamisen välillä. Taulukossa 2 on esimerkki tutkimukseni etenemisestä tulkinnan tarkastelusta alustaviin teemoihin.

TULKINNAN TARKASTELU	ALUSTAVA TEEMA
<ul style="list-style-type: none"> - valmistautuminen ja orientoituminen työhön, tähän käytetty aikaa - aikaa käytetty työn suunnitteluun - turhautuminen - tehdyn työn merkityksen katoaminen - työ olikin turhaa - jos olisi tiettyä vakautta työssä → ennakoitavuutta, työn prosessit toistuisivat pääasiassa ennakoidusti, se auttaisi 	Muutosten luonne
<ul style="list-style-type: none"> - nopeatempoisuus ja aikataulut motivoivat, antavat ”lisäbuustia”, ylittää parhaimpiin työsuorituksiin 	Voimavaratekijät
<ul style="list-style-type: none"> - armollisuus itseä kohtaan uudenlaisen työnkuvan edessä - kokemus hyvin suoriutumisesta työssä 	Suoriutuminen esihenkilönä

Taulukko 2. Esimerkki merkityksen tarkastelusta alustaviin teemoihin.

Muodostin tutkimusaineistosta kolmetoista alustavaa teemaa (Taulukko 3). Mainintojen kokonaismäärät on ilmoitettu noin -arvoina, sillä pohdin, miten esimerkiksi yhdessä puhutussa virkkeessä useat maininnat samasta asiasta eri sanankääntein lasketaan. Menetelmäni oli laskea yksi lausahdus tai kokonainen puhuttu virke yhdeksi maininnaksi.

ALUSTAVA TEEMA	MAININTOJEN KOKONAISMÄÄRÄ TUTKIMUSAINESTOSSA
Muutosten luonne	73
Suoriutuminen esihenkilönä	70
Työnteko muutoksissa	64
Kuormittavat tekijät	52
Parannusehdotukset	45
Työhyvinvointi	43
Rokotusten johtaminen ja organisointi	43
Tuki ja apu	31
Voimavaratekijät	26
Esihenkilöiden yhteistyö	22
Viestintä ja tiedonkulku	13
Työn etiikka	4
Tunteiden käsittely	4

Taulukko 3. Integroiva koodaus. Haastatteluissa esiin nousseet alustavat teemat.

Neljännessä vaiheessa etenin alustavista teemoista tutkimukseni varsinaisiin teemoihin. Sovelsin Smithin ym. (2009) esittämiä tekniikoita, joiden avulla saadaan samankaltaiset teemat yhdistettyä yhden vahvan teeman alle. Abstraktio (abstraction) tarkoittaa esiinnousevien säännönmukaisuuksien tunnistamista ja varsinaisen tutkimusteeman kehittämistä. Liittäminen (subsumption) on samankaltaisten teemojen yhdistämistä yhden tutkimusteeman alle. (Smith 2009, 96–99.) Käytin molempia menetelmiä jo kolmannessa, kumulatiivisessa vaiheessa jatkaen niitä myös neljännessä vaiheessa. Alustavat teemat yhdistyivät siten kuudeksi tutkimusteemaksi: muutosten luonne, kuormittavat tekijät ja

voimavarat, suoriutuminen esihenkilönä, yhteistyö, tuki ja palaute, viestintä ja johtaminen sekä työhyvinvointi (Taulukko 4.).

ALUSTAVA TEEMA	TUTKIMUSTEEMA
Muutosten luonne	Muutosten luonne
Kuormittavat tekijät Voimavaratekijät	Kuormitustekijät ja voimavarat
Suoriutuminen esihenkilönä Työnteko muutoksissa	Suoriutuminen esihenkilönä
Esihenkilöiden yhteistyö Tuki ja apu	Yhteistyö, tuki ja palaute
Viestintä ja tiedonkulku Rokotusten organisointi ja johtaminen Parannusehdotukset	Viestintä ja johtaminen
Työhyvinvointi Tunteiden käsittely	Työhyvinvointi

Taulukko 4. Tutkimukseni teemat.

Aineiston analyysin edetessä ja tutkimusteemoja muodostaessani havaitsin, että esihenkilöiden muutkokokemusten näkökulmasta kaikki kuusi teemaa ovat esihenkilöille merkityksellisiä ja ne liittyvät toisiinsa. Pidän tärkeänä, että esihenkilöiden muutkokokemuksia tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, jotta kokemuksista pandemia-ajan työssä muodostuu riittävän kattava tulkinta. Esihenkilöiden muutkokokemukset muodostuvat siten tutkimusteemoistani kokonaisuutena.

Tutkimuskysymykseni mukaisesti analysoin aineistosta myös resilienssin ilmenemistä esihenkilöiden muutkokokemuksissa. Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esittämäni Kuntz ym. (2017) määritelmä osoittaa, että resilienssiä voidaan tarkastella sen ilmentyminä työyhteisössä. Siten tulkitsin Kuntzin ym. (2017, 420–421) määritelmää tutkimusteemojeni näkökulmasta seuraavasti (Taulukko 5):

RESILIESSSI (Kuntz ym. 2017)	TUTKIMUSTEEMA
Kyky hyödyntää voimavarojaan organisaation tukemana	Voimavarat Yhteistyö, tuki ja palaute Suoriutuminen esihenkilönä
Kyky sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa	Muutosten luonne Kuormittavat tekijät Työhyvinvointi Suoriutuminen esihenkilönä
Mukautuva, ennakoiva, tukea etsivä, oppiva sekä kriisinhallintakäyttäytyminen	Suoriutuminen esihenkilönä Yhteistyö, tuki ja palaute Kuormittavat tekijät Voimavarat
Palautteen hyödyntäminen	Yhteistyö, tuki ja palaute Suoriutuminen esihenkilönä
Voimavarojen ja tuen etsintä	Voimavarat Yhteistyö, tuki ja palaute Työhyvinvointi
Palautteen saaminen johdolta	Yhteistyö, tuki ja palaute Työhyvinvointi Viestintä ja johtaminen Suoriutuminen esihenkilönä

Taulukko 5. Resilienssin tulkinta muutkokokemuksista Kuntzin ym. (2017) määritelmään peilaten.

Taulukosta (5.) havaitaan, että Kuntz ym. (2017) resilienssin määritelmän voidaan tulkita ilmenevän myös esihenkilöiden muutkokokemuksissa ja tutkimusteemoissa. Moni tutkimusteema ilmenee Kuntz ym. (2017) resilienssin monilla eri alueilla. Näin ollen tulkitsemme, että esihenkilöiden muutkokokemuksia voidaan tarkastella resilienssin ilmenemisen näkökulmasta.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Muutosten luonne

Työ koettiin yleisesti mielenkiintoiseksi, vauhdikkaaksi, voimia vieväksi ja raskaaksi. Työssä sai käyttää luovuutta ja mielikuvitusta. Useat kokivat tavallisesti pitävänsäkin muutoksista, mutta rokotustyössä niitä tuli jatkuvasti. Muutoksia tuli usein, viikoittain, jopa päivittäin. Annetut ohjeet toimivat vain hetken. Muutostahti ei ollut tasainen eli seuraavan muutoksen ajankohtaa ei voinut useinkaan ennakoida. Joskus isojen muutosten ollessa kyseessä, kuten THL:n ohjeiden muuttuessa, muutoksen voitiin ennakoida tulevan lähipäivinä.

”Kaikki rokotuksiin liittyvät ohjeistukset ja käytännöt muuttui, mitä rokotteita meillä on käytössä, näihin vähän väliä tullut muutoksia, annosvälit, mitä ryhmiä rokotetaan, milloin alkaa minkäkin ikäisille mitkäkin rokotukset, rokotetaanko vaan riskiryhmiä vai rokotetaanko kaikkia.” (H6)

”Niitä tuli lähes päivittäin (naurahtaa) ja nopeella aikataululla, ne saatto olla siis sellasia, et tosiaan samana tai seuraavan päivänä voimaan...ja sit oli joitain muutoksia, joihin oli aikaa varautua hetki, osa saatto tulla sitte muutaman tunnin varoitusajalla ja...ja jotain sellasia, et hei, tää ois pitäny jo hoitaa tyyliin.”(H2)

Muutosten koettiin aiheuttaneen paljon taustatyötä, jotta rokotukset saatiin pidettyä sujuvina. Myös työntekijät osallistuivat aktiivisesti muutostyöhön toimimalla itseohjautuvasti annetuissa puitteissa, mikä tarjosi esihenkilöille mahdollisuuden keskittyä hetken muihin pakollisiin tehtäviin.

Muutosten ennakointi koettiin vaikeaksi eikä muutoksissa koettu olleen selkeää johdonmukaisuutta. Perustyöpäiviä, jolloin asiat olisivat sujuneet suunnitelmien mukaan, koettiin olleen hyvin vähän. Muutokset olivat jatkuvia ja niitä koettiin olevan paljon koko massarokotusten ajan. Niin sanottu muutosvauhti koettiin välillä liian nopeaksi, sillä joskus aamupäivällä annetut ohjeet kumottiin uusilla ohjeilla iltapäivällä. Aikaa toteutukseen oli ehkä vain hetki, muutamia tunteja. Muutokset koettiin arvaamattomiksi eli esihenkilöt eivät usein osanneet odottaa juuri tietynlaista muutosta. Ajan kuluessa muutokset alettiin kokea pysyväksi ilmiöksi. Esihenkilöt kokivat, että muutoksiin sopeuduttiin, koska tilanne vaati sitä eikä muuta vaihtoehtoa ollut.

”Mut tuol se tahti oli, et siin ei ollu mitään (painokkaasti) johdonmukaisuutta tai ennakoitavuutta, et niinku meil ois kolme palapeliä, mitkä aamuisin heitetään ilmaan, ja sitte

silmät kiinni otetaan sieltä neljä palaa, koitetaan elää niitten kanssa...ja tehdään huomenna uusilla palapeleillä se sama homma...se oli johdonmukaisesti sekavaa (naurua).”(H4)

”Päivittäinhän oli muutoksia, oli eri ihmiset töissä aina, toki oli kuukausipalkkalaisia nii tiesi, että he on nyt ainakin töissä täällä, mut sitte oli tuntityöntekijöitä jotka saatto tulla neljältä töihin ku niinku omien töidensä päälle. Oli ihmisiä, jotka tuli myöhässä, jätti tulematta, ei ilmottanu, et siinä saa tavallaan olla aika kartalla et ketä sulla on oikeesti täällä töissä, ku porukkaa on paljon, nii se oli ehkä yks semmonen muutostekijä.” (H3)

Rokotustoiminnan koettiin sujuneen muutoksista huolimatta kokonaisuutena kohtalaisen hyvin. Muutosten toteuttamiseen koettiin olleen toisinaan liian vähän aikaa sekä aiheuttaneen turhautumisen tunteita. Joskus tunnelma oli odottava ja saattoi syntyä epä tietoisuuttakin siitä, miten tietyissä tilanteissa pitäisi edetä. Joistain muutoksista koettiin olleen hallitsemattomia seurauksia asiakkaille. Näin tapahtui esimerkiksi rokotuspaikan vaihtuessa siten, että kaikkia asiakkaita ei enää tavoitettu asiasta tiedottamiseksi. Työntekijäryhmistä eniten muutokset koskettivat rokottajia, joiden piti sisäistää uudet ohjeet nopeasti. Muutosten koettiin vaikuttaneen rekrytointiin, työvuoroihin ja palkanmaksuun. Sekä työntekijät että esihenkilöt ymmärsivät tavallisesti muutosten syyt ja työn poikkeuksellisen luonteen. Jatkuviin muutoksiin myös tottui.

*”Mut sit ne muut muutokset oli...melko hallitsemattomiaki, et...se kokonaisuus oli niinku **jatkuvaa** (painokkaasti) muutosta, et ei siinä niinku...(nauradus) ei siin niiku sellasta perustyöpäivää et asiat ois menny normaalisti, ni niit oli tosi vähän. Se oli jatkuvaa muutoksenhallintaa ja kaaoksen hillitsemistä.” (H2)*

”Siin käytiin sitä keskustelua et ei tää voi olla tämmöstä, et kaikki sotii joka suuntaan, et ei vaan pysy kasassa.” (H4)

”Tuli näitä aikataulumuutoksia, ja walk-in muutoksia, ja ensinhän tehtiin ajanvarauksella rokottamista ja sit senjälkeen tehtiin ilman ajanvarausta, ja aika nopeella tempolla niinku siirryttiin... Sitähän tapahtu koko ajan sitä että muutettiin, sehän on sellaista johtamista et se ei tietyllä tavalla ollu mulle mikään uus ajatus... et silloin kun eletään tämmösen muuttavan ...tautilanteen kanssa nii tapahtuu koko ajan muutosta ja se on hyväksyttävä se muutos.” (H1)

4.2 Kuormitustekijät ja voimavarat

Tiivistetysti voidaan sanoa, että jatkuvat muutokset koettiin kuormittaviksi. Muutosten suuri määrä, muutosten jatkuva luonne, muutosten epälineaarisuus ja vähäinen ennakoitavuus, muutosten toisinaan nopea tahti, odotukset muutosten toteuttamisesta lyhyellä valmisteluajalla, liian suuri työmäärä työaikaan nähden, työn keskeytykset ja

vähäinen tuki koettiin yleisesti kuormittaviksi tekijöiksi. Jotkut kokivat työn määrästä aiheutuneen jopa kohtuutonta kuormitusta. Normaali työpäivän pituus ei riittänyt, vaan kaikki esihenkilöt tekivät ylitöitä, jotkut jatkoivat työpäivää kotona. Ylitöitä tehtiin paljon. Osa työskenteli esihenkilönä oman työnsä ohella. Vähitellen rokotustyön edetessä koettiin, että muutosten vaikutuksesta työssä ei saada mitään valmiiksi eikä jatkuvalla muutostyöllä ole loppua. Kuormituksen koettiin kasvaneen ajan kuluessa vähitellen, jolloin joustavuus ja luovuus työssä alkoi kärsiä. Monilla kuormitusta lisäsi työpäivän jälkeinen pohdinta siitä, oliko työ tehty odotusten mukaisesti. Tiimityöskentelyn ja yhteisjohtajuuden koettiin toimineen pääsääntöisesti hyvin, mutta pieni osa koki kuormitustekijäksi nimenomaan heikon yhteisjohtajuuden esihenkilöiden kesken. Erilaiset näkemykset työn tekemisen tavoista ja priorisoinnista sekä osaamisen puute tietyissä työtehtävissä aiheuttivat keskinäistä jännitettä ja eripuraa sekä hankaloittivat työntekoa. Ongelmalliseksi koettiin myös isojen muutosten liian nopea tahti, jolloin työmäärä kasvoi erityisen suureksi. Koko rokotuskäytännön ja henkilöstön siirtäminen toiseen prosessiin koettiin vaatineen runsaasti organisointia ja työaikaa sekä aiheuttaneen epävarmuutta onnistumisesta. Isoja muutoksia joskus peruttiin, mikä koettiin turhautumisen tunteina.

”Me oltiin väillä kaikki ihan pihalla. Ihan että mitä tässä tapahtuu...ja pyöriteltiin päätämme. Ensin se fiilis oli siellä Ratinassa alkuinnostus, ja hyvin positiivinen, mutta sitten se...se jotenkin se fiilis laski.”(H5)

”Ni sitte ku sä alat niitä laittamaan niitä henkilöitä yht’äkkiä toiseen prosessiin ja toisiin rakenteisiin...ni sehän oli ihan...nehän oli siel ihan et miten täs nyt näin käy ja miten tää nyt näin menee ja riittääkö henkilökunta.”(H1)

Pelkästään henkilöstötyöhön käytettiin iso osa työajasta. Rokotuksissa työskentelevän henkilöstön määrä ja vaihtuvuus oli suuri koko massarokotustoiminnan ajan. Yleisesti kokemuksena oli vaikeus pysyä henkilöstötyössä ajan tasalla, eli tietää ketä rokotuksissa työskenteli päivittäin ja saada palkat maksuun ajallaan. Esihenkilöt kokivat, etteivät he ehtineet tutustua alaisiinsa kovinkaan hyvin. Esihenkilöt perehdyttivät jatkuvasti uusia työntekijöitä, tekivät työvuorolistoja ja hoitivat palkanmaksuasioita, jolloin myös rekrytoinnille jäi vähemmän aikaa. Myös yksityiset yritykset rekrytoivat henkilökuntaa rokotustyöhön, mistä seurasi palkkaeroja samoissa työtehtävissä toimivilla. Tämän kaiken koettiin kuormittaneen henkilökunnan keskinäisiä suhteita, minkä puolestaan koettiin heijastuneen työilmapiiriin. Osalla kokemuksena oli, että jatkuvat muutokset rapauttivat

esihenkilön uskottavuutta lisäten kielteisiä tunteita ja aiheuttaen epäluottamusta heitä kohtaan.

”Ja kun henkilökunta tuli, niin lähiesimiestyötä siinä niinku...hallinnon ja henkilökunnan välissä...niiden jatkuvasti muuttuvien ohjeiden välittämistä (naurahtelua)...koska ne muuttu...etenkin sillon keväällä...”(H2)

”Että pitää siirtyä (toiseen yksikköön) nii tottakai mä uskon ja ymmärsin sen, että ei se kauheen miellyttävää ollu ja sit se epävarmuus siitä et onko töitä (henkilökunnalla).”(H3)

”Esihenkilönä toimimisessa tärkeätä on säännöllisesti käydä keskustelua siitä, että miten meillä menee, ja mitkä asiat toimii, ja mihin kaipais työntekijät muutosta, ja mitä pitäis kehittää, et se olis koko ajan semmonen avoin keskustelu, että uskalletais rohkeesti kehittää toimintaa. Ja ite pitää olla saatavilla ja läsnä, että ihmisten on helppo lähestyä niissä asioissa, mitkä niinku on jotenkin huonosti.” (H6)

Muutokset aiheuttivat myös tilanteita, joissa toiminnan osa-alueiden kesken syntyi epätasapaino. Nämä tilanteet koettiin yleisesti kuormitustekijöiksi, jotka haittasivat kokonaisprosessin sujuvuutta. Rokotteiden saatavuuden parantuessa rekrytoitua henkilökuntaa oli liian vähän suhteessa uusiin avattaviin rokotusaikoihin. Toisinaan taas rokotesaatavuuden supistuessa henkilökuntaa oli satunnaisesti liikaa. Näihin muutoksiin organisaation oli mahdollista reagoida kolmen viikon sisällä, sillä työvuorolistat tehtiin kolmen viikon jaksoissa. Suurimman osan kokemuksena oli, että toistuessaan ja pitkittyessään kaikki kyseiset edellä mainitut kuormitustekijät yhdessä ja erilaisina kombinaatioina aiheuttivat monille työhyvinvoinnin heikkenemistä, työmotivaation laskua sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeuksia.

Lähes kaikki kokivat tässä työtehtävässä voimavarakseen aiemman kokemuksen haasteellisista tilanteista. Kokemukset aiemmista muutostilanteista tai muutosjohtamisesta auttoivat hyväksymään nopeatempoisen johtamisen tavan. Monet kertoivat nauttineensakin muutoksista, ja niiden koettiin nostaneen työskentelyn vireystilaa. Henkilökohtaisina voimavaratekijöinä koettiin kyky nopeaan reagointiin, hyvä organisointikyky, avoimuus, pohdiskelu ja rauhallisuus, ahkeruus, rohkeus, ihmisten kohtaamisen taito ja elämäkokemus. Useat kertoivat myös työtavastaan sisäistää asia ensin itse ennen työntekijöille esittämistä. He kokivat olevansa maltillisia, jotta pystyvät myös perustelemaan muutokset muille. Samalla syntyi kokemus, ettei asiat ”kaadu esihenkilön niskaan” eivätkä muutokset johdu esihenkilöstä, vaan ohjeet tulevat ylempää.

*”Mun täytyy sanoa et en mä sitä kokenu sillain stressaavana, sitä jatkuvaa muutosta, koska mul on taustaa... oon ollu aina tällain nopeesti reagoiva, et se ei oo sillain mua stressannu.”
(H1)*

”Elämäkokemus ja työkokemus on ihan ehdottomia vahvuuksia, ja sitten ehkä...mä oon aika semmonen toimeen tarttuva ihminen...ylipäättään elämäkokemus auttaa ihan hirveesti. Ja sitte huomasin itsessäni, joka ei ole uusi asia, mutta se vahvistui, että mulla on jonkinmoista organisointikykyä (naurua).”(H5)

Voimavaratekijöinä koettiin myös taito rajata työtään tavalla tai toisella, vaikkakin työmäärän vuoksi ylitöiden teko koettiin välttämättömäksi. Lisäksi avoimuus siitä, ettei ole virheetön eikä edes pyri siihen, koettiin vahvuutena. Pyrkimys asioiden taustojen ja syiden syvälliseen selvittämiseen sekä tunteiden sallimiseen työntekijöille toimivat voimavarana. Todennäköistä on, että tässä tutkimuksessa koetut voimavaratekijät nousivat esiin nimenomaan tämän työtehtävän näkökulmasta. Koska suurin osa koki selviytyneensä työstään hyvin, on oletettavaa, että heillä on muitakin voimavaroja ja vahvuuksia, joita ei näissä haastatteluissa noussut esiin.

4.3 Suoriutuminen esihenkilönä

Esihenkilöiden työnkuvaan kuului muun muassa henkilökunnan rekrytointia, työvuorosuunnittelua, rokotuspaikan käytännön järjestelyjä ja lähiesimiestyötä ylemmän johdon ja henkilökunnan välissä. Tyypillisesti työhön kuului jatkuvasti muuttuvien ohjeiden välittämistä eteenpäin sekä henkilökunnan työn koordinoimista muuttuneiden ohjeiden mukaiseksi. Tätä kuvailtiin jopa työtä leimaavaksi piirteeksi. Jokaisessa haastattelussa tuli esiin myös rekrytointiin, työvuorosuunnitteluun ja palkanmaksuun eli HR-tehtäviin käytetty iso osuus työajasta. Työtä tehtiin kahdessa tai kolmessa vuorossa. Työntekijöistä vain osa työskenteli vakituisesti rokotus- tai avustavissa tehtävissä vakituisesti pitemmän ajan, sillä isolla osalla oli päätyö muualla. Monet ns. keikkailivat rokotuksissa vain hetken. Työtä tehtiin koko- ja osa-aikaisesti. Osa oli Tampereen kaupungin työntekijöitä ja osa tuli vuokratyöyrityksen kautta, joten samaa työtä tekeville saattoi olla erilainen palkka. Työntekijöiden koulutustaustat ja työhistoriat olivat erilaisia. Työ sisälsi paljon yhteistyötä ja verkostoitumista eri tahojen kesken, jotta prosessit saatiin toimiviksi.

Suurin osa haastateltavista koki työnsä tavallisesta esihenkilötyöstä poikkeavaksi. Työ koettiin lyhytjänteiseksi eikä pitkän tähtäimen suunnitelmia ei ollut mahdollista tehdä. Tiedot muutoksista tulivat keskitetysti ylemmältä esihenkilöltä, mutta monista eri syistä, joten muutoksista seurasi monen eri toiminnon uudelleenmuokkaamista joko eri- tai yhtäaikaaisesti. Työtä tehtiin siten monen asian keskiössä. Monet kokivat monitahoisuuden olleen haastavinta ja kokonaisuuksien hallinnan olleen ajoittain heikkoa. Muutokset aiheuttivat kokemuksen työn ponnistelujen tyhjäksi tekemisestä, muutosten muuttaessa aiemmin luotuja hyviä käytäntöjä.

Kaikki haastateltavat kertoivat työnkuvan koronarokotusten operatiivisena esihenkilönä olleen hyvin laaja, monitahoinen ja runsaasti mitä erilaisimpia työtehtäviä sisältävä. Kokemus koettiin ainutlaatuiseksi. Monista haasteista huolimatta haastateltavat kokivat suoriutuneensa ja selviytyneensä työstään pääasiassa hyvin. Työtä tehtiin antaumuksella ja eettisesti korkeilla periaatteilla, sillä kyseessä oli poikkeustilanne. Moni koki itsensä hyväksi henkilöstö- tai lähijohtajaksi toimiessaan lähellä työntekijöitä pyrkien myös toteuttamaan heidän toiveitaan, jotta henkilökunnalla olisi hyvä työskennellä. Suurin osa koki suoriutuneensa hyvin myös siksi, että sai henkilöstöltä myönteistä palautetta työstään. Pyrkimys hyvään tiedottamiseen ja avoimuuteen koettiin olevan yhteydessä myönteiseen palautteeseen henkilökunnalta.

”Mä en kokenu sitä (muutostyötä) niin stressaavana, koska se on esimiestyötä. Sitähän vaan pitää reagoida siihen, että pitää lähteä organisoimaan uudelleen sitä tilannetta, et nyt meil on tää porukka, miten tän porukan kans tää (muutos) hoidetaan.” (H1)

”Ihan kohtuullisen hyvin suoriuduin (painokkaasti), ja mitä mä ylipäättään sain esimiehenä työntekijöiltä palautetta nii se kattaa sen, et hyvin suoriuduin, et mä oon semmonen tiedottaja ja avoin.” (H3)

Alkuvaiheissa esihenkilöt olivat työstä innostuneita, sillä pandemiatyö koettiin eettisesti tärkeäksi työksi. Muutosten osoittautuessa olevan jatkuvia, työn kuormittavuuden koettiin kasvaneen ja alkunnostuksen hiipuneen. Työsuhteiden loppupuolella innostus alkoi monella kääntyä väsymykseksi ja riittämättömyyden tunteiksi. Muutokset vaativat jatkuvaa reagoitua, sopeutumista sekä työn uudelleen organisointia. Esihenkilötyö koettiin poikkeavaksi ja paljon joustavuutta vaativaksi, sisältäen jatkuvaa muutoksenhallintaa ja kaaoksen hillintää. Työ koettiin myös hädelliseksi, sirkukseksi, myrskyn silmässä oloksi ja erittäin stressaavaksi. Työtehtävien ja ajankäytön priorisointihaasteet johtivat

kokemukseen oman työn suunnittelun ja rajaamisen riittämättömistä taidoista. Osa kohdalla oma pystyvyyden tunne esihenkilönä oli koetuksella, osa taas kertoi päällimmäisenä olevan onnistumisen kokemuksen ja pystyvyyden tunteen. Haastatteluisa mainittiin myös kokemus työn luonteen vaikutuksesta esihenkilön uskottavuuteen johtuen siitä, että joskus juuri annetut ohjeet kumottiin uusilla ohjeilla. Jotkut pohtivat, osasivatko kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin muutosvauhdin ollessa kova. Joillekin oli luonteenomaista ajatella, että ei aseta työpäivälle mitään ennako-odotuksia, niin ei tule pettymyksiäkään.

”Välillä tuli niin nopeesti, ne muutokset, et miten mä pystyin ne sisäistään, et osasinko mä nyt hoksata sieltä ne kaikista oleellimmat asiat... mä ostan sen ensin, ennen ku mä alan myydä.”(H3)

”Kyllä se kohtalaisen hyvin toimi...että mehän kouliinnuttin siinä...että...kaikki oli mahdollista...ja sit vaan aina todettiin, et aha, nyt tehdäänkin näin ja näin. Joo. Nopeesti...nopeesti.” (H5)

Useat haastateltavat refleктоivat haastattelutilanteessa kokemuksiaan ammatillisen kehittämisen ja kehittymisen näkökulmista. He kokivat työn olleen kova koulu, joka opetti paljon. Moni koki tämän työn olleen henkilökohtainen kasvuprosessi esihenkilönä. Jotkut kokivat ajanjakson työksi, jota ei halua kokea samalaisena enää uudestaan. Yleisesti toiveena oli saada tehdä työtä, jossa muutoksia ohjataan hallitummin, jos mahdollista.

”Kyllä se mulle oli tosi tärkeä kokemus ja tuli oikeeseen kohtaan...tosi tärkeä osa tätä mun matkaa...se viitotti tosi selkeesti niitä mun suuntaviivoja, et mitä ite haluan omalta elämältäni...” (H4)

”Mä nään ne muutokset enemmänkin positiivisena asiana, vaikka se alkureaktio saattaa olla jotain muuta, mut sit kun sen ottaa haasteena, ni siitä tuleekin positiivinen kokemus... luottamusta itelle siihen, että selviytyy, ja on pystyväinen tähän työhön!” (H6)

Monet esihenkilöt asettuivat mielessään työntekijöiden asemaan pohtien heidän kokemuksiaan työstä, kokemuksenaan ajatus johtaa jatkossa työntekijöitä enemmän ihmiskeskeisesti, ei niinkään asiakaskeisesti. Kaikki kokivat työn olleen oppia itsestään ja työstään esihenkilöinä. Jotkut kokivat työn viitoittaneen polkua suuntaan, johon haluavat jatkossa kehittyä. Osa koki onnistuneensa rajaamaan työnsä niin, ettei lupautunut jatkamaan samassa tehtävässä myöhemmin. Lähes kaikki kokivat vointinsa työn päättyessä todella uupuneeksi ja olevansa loman tarpeessa.

*”Mut sit ne muut muutokset oli...melko hallitsemattomiaki, et...se kokonaisuus oli niinku **jatkuvaa** (painokkaasti) muutosta, et ei siinä niinku...(naurahdus) ei siin niiku sellasta perustyöpäivää et asiat ois menny normaalisti, ni niit oli tosi vähän. Se oli jatkuvaa muutoksenhallintaa ja kaaoksen hillitsemistä.” (H2)*

”Siin käytiin sitä keskustelua et ei tää voi olla tämmöstä, et kaikki sotii joka suuntaan, et ei vaan pysy kasassa.” (H4)

”Tuli näitä aikataulumuutoksia, ja walk-in muutoksia, ja ensinhän tehtiin ajanvarauksella rokottamista ja sit senjälkeen tehtiin ilman ajanvarausta, ja aika nopeella tempolla niinku siirryttiin... Sitähän tapahtu koko ajan sitä että muutettiin, sehän on sellaista johtamista et se ei tietyllä tavalla ollu mulle mikään uus ajatus... et silloin kun eletään tämmösen muuttavan ...tautililanteen kanssa nii tapahtuu koko ajan muutosta ja se on hyväksyttävä se muutos.” (H1)

Alussa tilanteen ollessa kaikille uusi osa koki, että oli hankala hahmottaa työn kaikkia vaatimuksia. Tästä näkökulmasta työ koettiin alussa vaikeammaksi kuin myöhemmin. Toisaalta rokotuskäytäntöjen rakentamisen jälkeen toiminnan alku koettiin jopa helpoksi ja mukavaksikin. Alkuvaiheen jälkeen muutosten koettiin tulevan jatkuvasti, eikä niillä vaikuttanut olevan loppua. Jatkuva epävakaus ja epävarmuus alettiin kokea työtekoa leimaavana ilmiönä. Osa koki, etteivät muutokset stressanneet, koska muutokset ja niiden organisointi on normaalia ja kuuluu esihenkilötyöhön.

Muutoksista tuli ajan kuluessa palautetta ja kritiikkiä henkilökunnalta ja asiakkailta. Palautteen vastaanotto, sen käsittely ja hankalatkin tilanteet koettiin kuuluvan työn kuvaan, eikä tätä pääsääntöisesti koettu raskaaksi. Tärkeäksi koettiin, että esihenkilö sisäistää itse ensin muutoksen luonteen ja sen vaatimat toimet, ennen kuin vie asian henkilökunnan tietoon, vaikka muutokset tulikin toteuttaa yleensä hyvin lyhyellä valmistautumisajalla ja nopeasti. Jotkut pohtivat sitä, miten esihenkilö voi osoittaa esimerkkiä henkilökunnalle, että tämä on hyvä paikka työskennellä, kun oma työskentelytahti oli niin kiivas. Erityisen haastaviksi koettiin isojen muutosten tuonti henkilöstölle, sillä niiden koettiin aiheuttaneen eniten epävarmuutta esimerkiksi työn käytännöistä ja työsuhteen jatkumisesta. Tärkeäksi koettiin avoin keskustelukulttuuri ja muutosten tuominen henkilöstölle selkeästi mutta myös ymmärtävällä ja hienovaraisellakin tavalla.

Muutoksissa työn kehittämistoimet koettiin lähes mahdottomaksi, koska muutosten aiheuttamaa työtä oli niin paljon. Kehittämiselle ei ollut aikaa, sillä työaikaa oli priorisoitava keskittyen ydintehtäviin. Ajankäytön priorisointi ja rajaaminen työtehtävien suhteen koettiin

hankalaksi, aiheuttaen myös ongelmallisia tilanteita. Tekemättömien töiden suurta määrää ja sitä, ettei työstä tule valmista koskaan, koettiin vaikeaksi käsittää. Monet kokivat, että hoidettavana on liian monia tehtäväalueita yhtä aikaa. Myöhemmin osan kokemus oli, että yhteen tehtäväalueeseen kerrallaan keskittyminen auttoi.

”Aluks oli tosi vaikee käsittää sitä, että sä et saa pöytää puhtaaks, et viimeistään perjantaina on pöytä puhdas, ja sitte taas maanantaina aloitetaan, ni se ei oo tässä ikinä...et se vaan pitää sietää, et niitä tekemättömiä asioita on koko ajan, ja...koko ajan vaan prorisoida sitä, että missä järjestyksessä niitä tekee, ja...ei oo tavoitekaan se, että ne jossain vaiheessa loppuis.” (H6)

Jatkuvien työn keskeytysten koettiin vaikeuttaneen esihenkilötyötä. Keskeytykset pirstoivat työpäivää ja vaikeuttivat työtehtävien loppuun tekoa. Eräs kokeilu keskeytysten vähentämiseksi olivat ns. hiljaiset tunnit, jolloin esihenkilöt saivat keskittyä vain paperitöihin. Tämän koettiin auttaneen jonkin verran. Kaikilla oli kokemus työajan riittämättömyydestä työmäärään nähden, ja näin ollen tehtiin ylitöitä, osa paljonkin. Kaikilla oli kokemus yhden ihmisen ajan rajallisuudesta. Työtahti koettiin liian tiukaksi. Tieto määräaikaisen työn päättymisestä auttoi jaksamaan.

”Ku ei ollu mitään mahdollisuuksia saada sitä työtä hoidettua siinä annetussa työajassa...ja sit jos sen kuitenkin yritti hoitaa hyvin, nii tuli vähän sellanen olo, et pitäskö tän sit kuitenkin antaa vaan mennä, ja tapahtua huonosti näitten asioitten...”(H2)

”Et mä en osaa vaan aikaani jakaa, ja työtäni rajata ja suunnitella, ku mä en saa työajan puitteissa tätä työmäärää tehtyä, et mulla loppu työaika ja työtunnit. ” (H4)

”Kyl se monessa suhteessa oli tosi mukavaakin työtä. Henkilökunta oli hirveen kivaa, ja valtaosin keskusteluyhteys oli hyvä...ja positiivinen henki siellä oli...et se autto siinä jaksamisessa kyllä.”(H3)

Toisaalta työn haasteet ja aikaansaannokset koettiin palkitsevina sekä työyhteisössä työskentely antoisana. Hienoksi ja erityisen opettavaiseksi koettiin saada työskennellä esihenkilönä, sillä tämä kokemus oli ainutlaatuinen. Monet kertoivat jäävänsä kaipaamaan ihmisiä, ei työtään. Kokemus yhteisvastuullisesta esihenkilötyöstä kantoi muutosten keskellä.

4.4 Yhteistyö, tuki ja palaute

Esihenkilöiden keskinäiset suhteet koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Esihenkilöt olivat tasavertaisessa asemassa keskenään, ja kaikilla oli omat voimavaratekijänsä. Työtä tehtiin itsenäisesti, mutta myös tiimityönä. Keskinäisten keskustelujen työtehtävistä ja työnjaosta koettiin selkeyttäneen työntekoa. Työtä tehtiin vuoroissa ja paikalla oli aina yksi tai useampi esihenkilö. Yhteisvastuu tehtävien hoidosta koettiin pääsääntöisesti toimivaksi, mutta ei aina. Pienellä osalla kollegoista oli keskenään hyvin erilaiset näkemykset työnjaosta ja erilainen osaamistausta, jolloin yhteisjohtajuuden ei koettu toimineen kovin hyvin. Tällöin erilaisia toimintatapoja soviteltiin oma-aloitteisesti esihenkilöiden kesken. Tämän koettiin aiheuttaneen ylimääräistä työtä ja olleen ajankäytöllisesti pois perustehtävän hoitamisesta.

”Tää yhteisjohtajuus ei oo mun mielestä onnistunut tässä, et tää on ollu niin rankka, rankka, tota niin, et... meidät jätettiin vähän niinku keskenään selvittämään se asia, et miten tää hoidetaan” (H1)

”Tässä tosi paljon autto se, että meitä oli siinä kolmen hengen tiimi, jotka tehtiin niinku...meist oli aina joku esimies paikalla siellä, et siel ei ollu hetkee, jolloin ei ois ollu esimiestä.”(H2)

”Mulla oli tosi ihanat kollegat ja ylipäättään se työyhteisö ja ne työntekijät. Niitä venymisiä ku oli, ni niitä tehtiin kimpassa sitte kolleegojen kanssa, et...venyttiin sitte puolin sun toisin.” (H4)

”Esimieskollegat oli kaikki tosi erilaisia, mut meil oli kaikilla omat vahvuudet, ni oltiin sillä lailla niinku hyvä tiimi.”(H3)

Esihenkilöiden pääsääntöisesti hyvien keskinäisten suhteiden koettiin tukeneen työssä jaksamista. Esihenkilöt tukivat toisiaan ja ongelmat koitettiin ratkoa aina ensisijaisesti tiimin kesken. Kollegaa kuunneltiin ja tarvittaessa tiimissä purettiin myös harmituksen tunteet. Työn käytännön organisointi oli pitkälti tiimin vastuulla, eli työ oli hyvin itseohjautuvaa. Työnjako koettiin tavallisimmin hyväksi. Tiimin kesken juteltiin toisinaan muustakin kuin työstä. Jotkut kokivat tulevansa ihmisinä näkyvämmiksi ja läsnä olevammiksi hyvän yhteistyön ansiosta sekä saaneensa uusia ystäviä.

Eniten tukea työhön koki suurin osa haastateltavista saaneensa kollegoiltaan. Työntekoa ja jaksamista tukivat erityisesti keskinäiset työhön liittyvät keskustelut. Olennaista oli, että moninaisissa ja haastavissakin muutostilanteissa työtä eikä päätöksiä tarvinnut tehdä yksin. Tukea ja palautetta koettiin saadun myös työntekijöiltä, vaikka palaute ei aina ollut

pelkästään myönteistä. Työntekijöiden koettiin kuitenkin antaneen kehittämisehdotuksia ja rakentavaa tietoa työn sujumisesta. Työntekijöiltä saatu positiivinen palaute koettiin tuen osoitukseksi esihenkilöiden työlle. Negatiivisen palautteen myötä työn prosesseja ja ohjeistuksia voitiin tarkastella uudelleen paremman lopputuloksen saavuttamiseksi.

”Kyllä mä koen, että ihan hyvin oon saanu tukea, kollegoilta. Tuli yhdessä pohdittua niitä asioita. Sitte mä koen myös että työntekijöiltä on tullu ihan hirveesti tukea, kyllä hekin on avoimesti ilmaiseet tunteitaan ja mielipiteitään, ni sitte on tuntunu, että lopulta siellä on se tuki ja ymmärrys, että...näähän johtuu niinku isoista rattaista näähän asiat. Varmaan omat kollegat on ollu se suurin tuki.”(H6)

”On jotenki semmonen olo ollu, että ”mitä enemmän annat, sitä enemmän saat antaa.” Että tuettiin oli semmoseen määrättömään puristamiseen, et veny ja paukku. Mä olisin kaivannu ihan sellasta, et olis niinku tunnustettu ja tunnustettu se, et mitä oot niinku tehny. Että olis tehty näkyväksi, ne kaikki meidän ponnistelut, olis tunnustettu.” (H4)

”Ensiarvoisen tärkeä juttu on se, että ihmiset otetaan mukaan keskusteluun. Että osoitetaan ihmisille, että oikeasti arvostetaan heidän työtään. Ja hehän ovat sen työn asiantuntijoita.”(H5)

Ylemmän johdon odotukset koettiin pääsääntöisesti korkeiksi ja työssä onnistumista koettiin pidetyn selviönä. Iso osa haastateltavista koki ylemmän johdon tuen tai palautteen hyvin vähäiseksi tai riittämättömäksi. Palautetta työstä ja henkistä tukea kaivattiin erityisesti suuren työmäärän vuoksi. Yleisesti koettiin, että ponnistelut ja tehty työmäärä olisi näin tullut paremmin näkyväksi ja tunnustetuksi. Osa koki saaneensa tukea joihinkin asioihin aivan ylimmältä johdolta, joka ei kuitenkaan voinut vaikuttaa suoraan käytännön asioihin. Pieni osa koki, että tämänkaltaisessa muutostyössä tukea olisi hyvä olla saatavilla työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi henkilöstöhallinnosta tai työterveydestä. Pienellä osalla kokemuksena oli myös, että vertaistuen puuttuessa työhyvinvointi heikentyi merkittävästi. Pieni osa mainitsi saaneensa tukea oman, vakituisen työtehtävänsä esihenkilön taholta. Muutosten jatkuessa ja vähäisen tuen tilanteessa kuormituksen koettiin yleisesti kasvaneen ja työhyvinvoinnin alkaneen heikentyä.

4.5 Viestintä ja johtaminen

Esihenkilöiden tehtävänkuvaan kuului olennaisena osana myös työyhteisön viestintä. Tiedonkulku ja tiedottaminen muutoksista henkilökunnalle koettiin tärkeäksi, joten joka päivä jokaisen työvuoron alussa esihenkilöt pitivät työntekijöille tiedotustilaisuuden. Tämä

koettiin välttämättömäksi, jotta ajankohtainen tieto saavutti kaikki. Viestintä koettiin haasteellisemmaksi kuin tavallisesti, sillä tiedottamista muuttuvissa tilanteissa oli usein, myös kesken työpäivän, ja ajan löytäminen tiedottamiselle oli usein vaikeaa. Aktiivinen henkilökunta välitti tietoa myös keskenään, mikä koettiin hyväksi avuksi ja toimivaksi käytännöksi.

Rokotusorganisaation viestinnän yleisessä sujuvuudessa ja tiedon saannissa ylempää koettiin pääsääntöisesti olleen toivomisen varaa. Tiedot muutoksista olisi haluttu aiemmin ja viestintää ylemmän johdon kanssa haluttiin kehittää. Säännölliset, päivittäiset palaverit ylemmän johdon kanssa koettiin tarpeellisiksi, mutta myös muuta työaikaa vieviksi. Kaikkien esihenkilöiden kokemuksena oli, että viestintä ylemmän johdon kanssa ei ollut riittävän vuorovaikutuksellista, eikä esihenkilöitä kuultu muutostilanteissa riittävästi. Toisinaan muutokset olivat sen kaltaisia, että esihenkilöiden tai henkilökunnan näkemyksillä ei olisi voitu asiaan vaikuttaa. Esihenkilöt kokivat, että heillä olisi kuitenkin ollut tärkeää kokemusperäistä tietoa rokotusten operatiivisesta työstä. Tämän tiedon koettiin jääneen hyödyntämättä, vaikka sen avulla ajateltiin voitavan parantaa rokotusten järjestämistä.

Esihenkilöiden vastuulla ei ollut ulkoinen tiedottaminen muutoksista asiakkaiden suuntaan. Asiakkailta tuli muutostilanteissa kuitenkin usein negatiivista palautetta suoraan henkilöstölle ja esihenkilöille. Kokemuksena oli, että muutostiedottamista asiakkaiden suuntaan tulisi parantaa, jotta ikäviltä asiakastilanteilta rokotuspaikoilla vältyttäisiin. Kuitenkin ymmärrettiin, että esihenkilöistä riippumattomat asiat kuten tautitilanteen muutokset sekä THL:n ja STM:n uudet ohjeistukset vaativat nopeaa reagointia ja päätöksiä rokotusorganisaatiossa. Uusia päätöksiä seurasivat väistämättä muutokset rokotuskäytännöissä.

”Monista asioista siis keskusteltiin, kyllä mun mielestä ylemmältäkin taholta on niitä perusteltu, ja harva asia on ollut ihan suoraan heidänkään...et kyllä ne tulee sieltä ihan valtionjohdon taholta useimmat (muutokset, ohjeet), että viedään vaan eteenpäin. Aina vois miettiä sitä viestintää, että miten nopeesti ja kattavasti sen tiedon saa välitettyä kaikille osapuolille, ketä se koskee.”(H6)

”No se, että meitä olis kuultu niitten muutosten suhteen...ois ollut kauheen fiksu.”(H2)

”Ylempi johto vaati, et meidän pitää joka päivä olla kokouksissa siellä, esihenkilöiden... Siinä mielessä johto teki ihan hyvin, on tiedottanu, että kaikki kyllä pysyi koko ajan ajan tasalla. Mutta kun ne päätti jonkun asian, et joku asia tehdään näin, meitä ei kuunneltu. Omien visioiden perusteella tehtiin...”(H1)

Useat esihenkilöt kokivat, ettei ylempi johto tiedä, mitä kaikkea esihenkilöiden työkuvaan kuuluu eikä sitä, mitä muutosten toteuttaminen kaikkinsa vaatii. Pääasiallisena kokemuksena oli, että muutosten toteuttaminen ja organisointi käytännössä jätettiin täysin esihenkilöiden harteille. Jotkut kokivat, etteivät olisi voineet tehdä mitään toisin muutosten organisoinnissa ohjeiden tullessa ylemmää. Pieni osa koki, että muutoksista keskusteltiin riittävästi.

Massarokotustoiminnan operatiivisen työn organisointiin tuli haastateltavilta myös suoraa kritiikkiä ja parannusehdotuksia. Useimmat kokivat, että esihenkilöiden työ olisi sujunut paremmin, jos heidän työnjakonsa olisi ollut selkeämpi alusta lähtien esimerkiksi niin, että yksi henkilö olisi hoitanut hallinnollisia tehtäviä kuten rekrytointia, työvuorosuunnittelua ja käynyt kokouksissa sen sijaan, että kaikki tekivät kaikkea. Kaikkien esihenkilöiden toimimien kaikilla työn osa-alueilla koettiin aiheuttaneen päällekkäisen työn tekoa esihenkilöiden kesken, minkä koettiin tuhlanneen voimavaroja ja työaikaa sekä vaikeuttaneen luotettavaa viestintää. Työhön kaivattiin projektipäällikköä, asiakaspalveluvastaavia ja muita vastuuhenkilöitä toimimaan eri osa-alueille paikan päälle. Oman varsinaisen työn ja rokotusten esihenkilötyön yhdistelmä koettiin raskaaksi, ja jatkossa haluttiin keskittyä vain yhteen työhön kerrallaan. Esihenkilöiden määrä toiminnan vaativuuteen ja alaisten määrään verrattuna koettiin ajoittain riittämättömäksi. Jotkut kokivat kaivanneensa tiimityöskentelyä siten, että yhdellä esihenkilöllä olisi ollut yksi työntekijäryhmä alaisenaan. Esihenkilöiden työnkuvien kierrätys eli vaihto rokotusten alkuvaiheessa kolmen viikon välein koettiin yleisesti toimimattomaksi. Lisäksi ehdotettiin paneutumista työyhteisön henkeä nostattaviin asioihin kuten osallistamiseen sekä vahvuuksien ja luovuuden hyödyntämiseen. Yhteinen kokemus oli, että muutosjohtamisessa kokonaisuutena organisaation pitää kehittyä.

4.6 Työhyvinvointi

Kokonaisuutena voidaan sanoa haastateltavien kokeneen, etteivät työhyvinvointiin liittyvät näkökohdat olleet esillä kovinkaan paljon. Moni koki työhyvinvointiasioiden kulkevan periaatteessa koko ajan työssä mukana ja niitä saatettiin sivuta, mutta niistä ei

juurikaan keskusteltu. Työpaikalla oli tila, jossa oli mahdollista keskustella tarvittaessa ylemmän johdon kanssa kahden. Alkuvaiheessa työnkuvan ollessa kaikille uudenlainen, esihenkilöt kokivat olevansa motivoituneita sekä kokivat työntöä ja työn imua. Muutosten jatkuessa ja kuormituksen kasvaessa useat kokivat motivaation laskeneen ja työhyvinvoinnin heikentyneen merkittävästi. Pieni osa koki työhyvinvoinnin säilyneen hyvänä tai kohtalaisena. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista koettiin edistyneen merkittävästi työskentely esihenkilötiimissä, jolloin lähellä oli vertaistukea. Ajatus tämän työn väliaikaisuudesta ja loppumisesta auttoi jaksamaan muutokset, ylityöt ja muut kuormitustekijät.

Työhyvinvointia ja omaa jaksamista koettiin tukeneen myös hyvä henkilökunta sekä havainnot, että työntekijät pääsääntöisesti pitivät työstään. Työntekijöihin tutustuminen, vaikkakin se oli ajanpuutteen vuoksi vähäistä, edesauttoi molemminpuolista työhyvinvointia. Tällöin oli mahdollista myös paremmin tukea työntekijöiden hyvinvointia. Työyhteisön henki kokonaisuutena koettiin hyväksi. Muutoksista muodostui ajan kuluessa uusi normaali tila, joka jäi käytännössä pysyväksi ilmiöksi. Muutosjatkuvuudesta muodostui kuitenkin vähitellen työhyvinvoinnin kuormitustekijä.

”Se muutostahti ei missään vaiheessa ainakaan rauhoittunut, ... se alkuhan oli niinku kohtuu helppo ja mukava...vaikka tykkään muutoksista ja tykkään siitä, että työssä on hektistä, nii kyllä tuolla oli jo niinku liikaa...kuormitus alko näkyyn ihan joka paikassa.” (H6)

”Mun hyvinvointia ylläpiti tietysti se, että kun en ollut yksin päättämässä niistä asioista, mulla oli ne tasavertaiset esimiehet siinä, mitkä oli samassa asemassa ja samojen asioiden kanssa painittiin, ni kyllä se oli yks iso tekijä, kollegiaalinen tuki. Ja joka työntekijäryhmissä, ammattiryhmissä oli työntekijöitä, joista tiesi, et pystyy luottaan ja homma toimii.”(H3)

”Mä oon aina ollu vaativa, et mä teen sen, sen työjutun, ni mä painan niska limassa, ja sitten kun se loppuu, ni mä oon iha (käsien läimäytys yhteen, naurua). Ja mä osaan lopettaa sen, et se loppuu nyt tähän. Kyllä mä olin tosi väsynyt sen jälkeen.”(H1)

”Ja jaksamisen kanssa on niin, että... varsinkin viime vuosi oli aivan katastrofi. Toimin ihan ääri rajoilla. Mä nukuin viime vuonna äärimmäisen huonosti, siis ihan stressistä johtuen. Mun työhyvinvointi heikkeni merkittävästi. Mä en ole urallani ollut koskaan niin väsynyt.”(H5)

Suurin osa esihenkilöistä koki toimineensa ääri rajoillaan ja työn vieneen voimat sekä henkilökohtaisen muun jaksamisen. Työ koettiin stressaavana sekä arvioitiin sellaiseksi, mitä kukaan ei jaksaisi tehdä pitkään. Ensimmäinen vuosi jaksettiin työssä paremmin, mutta työn ja muutosten jatkuessa toinen työvuosi oli raskaampi. Osa esihenkilöistä lopetti työskentelynsä sovittua aiemmin ja osa odotti kovasti työn päättymistä. Työn päätyttyä

keskeisin kokemus suurimmalla osalla oli väsymys, notkahdus ja uupumus. Palautumisen koettiin kestäneen vähintään pari kuukautta ja loman menneen toipumiseen. Jatkoa ajatellen esille nousi työn ja vapaa-ajan erottamisen tärkeys sekä huomion kiinnittäminen koettua enemmän työhyvinvointinäkökulmiin. Oma kokemukseni haastattelutilanteessa oli, että haastateltavat puhuivat työhyvinvoinnista erittäin mielellään ja se vaikutti olevan heille hyvin merkityksellinen asia. Muutoskokemuksia sanoittaessaan haastateltavat saivat purkaa kokemaansa, toivottavasti helpottavalla tavalla.

Tunteiden käsittely ei noussut haastatteluissa prioriteettina esille. Kokemuksena oli, että aikaa pysähtyä tunteiden äärelle juurikaan ollut. Muutokset herättivät kyllä tunteita sekä esihenkilöissä että henkilökunnassa, mutta haastatteluissa suoranaisia tunnereaktioita ja niiden käsittelyä mainittiin hyvin vähän. Keskeisimmät kokemukset olivat isojen muutostekijöiden herättämät omat ja henkilökunnan hetkelliset tunnereaktiot sekä tunteiden vaikutus työyhteisön toimintaan. Ilmaisuja näistä oli kuitenkin aivan liian vähän tulkintaa varten.

4.7 Resilienssi osana muutoskokemuksia

Tarkastelin tutkimuksessani myös resilienssin ilmenemistä esihenkilöiden muutoskokemuksissa, nimenomaan kyseisessä työssä juuri kyseisenä aikana. Tutkimukseni teemat edustavat esihenkilöiden muutoskokemuksia. Tutkimustulosteni tulkinnan perusteella resilienssi ilmenee esihenkilöiden muutoskokemuksissa ja tutkimusteemoissani Kuntzin ym. (2017, 420–421) määritelmään peilaten (Luku 3.3, Taulukko 5.), seuraavasti:

- Muutosten luonne:

Muutosten luonne koettiin yleisesti voimia vieväksi ja raskaaksi. Muutoksia koettiin olleen runsaasti ja aiheuttaneen paljon työtä. Kuntz ym. (2017) kuvaavat resilienssiä kyvyksi sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa. Tutkimuksessani muutosten luonne vaati kaikilla esihenkilöillä runsaasti resilienssiä ja muutokset olivat myös resilienssiä koettelevia. Osa esihenkilöistä koki selviytyneensä paremmin, osa ei niin hyvin. Kokemukseen on vaikuttanut yksilön sisäinen ja ulkoinen resilienssi sekä organisaation resilienssi.

- Kuormitustekijät ja voimavarat:

Kuormitustekijöitä oli useita, kuten suuri määrä, muutosten jatkuva luonne, muutosten epälineaarisuus ja vähäinen ennakoitavuus, muutosten toisinaan nopea tahti, odotukset muutosten toteuttamisesta lyhyellä valmisteluajalla, liian suuri työmäärä työaikaan nähden ja työn keskeytykset. Kuormitustekijöitä koettiin olleen runsaasti voimavaroihin nähden, muutosten luonteen takia. Kuntz ym. (2017) kuvaavat resilienssiä kyvyksi sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa, mikä on myös voimavara, sekä mukautuvaksi, ennakoivaksi, tukea etsiväksi, oppivaksi sekä kriisinhallintakäyttämiseksi. Voimavaretkijöinä ovat myös voimavarojen ja tuen etsintä sekä kyky hyödyntää voimavarojaan organisaation tukemana. Tutkimuksessani muutosten jatkuessa ja vähäisen tuen tilanteessa kuormituksen koettiin yleisesti kasvaneen.

Esihenkilöt kokivat omaavansa myös voimavaroja, jotka tukivat ja rakensivat resilienssiä. Yksilölliset ominaisuudet, kuten joustavuus, sopeutumiskyky, kyky nopeaan reagointiin ja tilanteen uudelleenorganisointiin kertovat yksilön resilienssistä muutostilanteissa. Haastateltavat kertoivat voimavaroikseen työssä samankaltaisia ominaisuuksia kuin mistä resilienssi rakentuu. Voimavaroina mainittiin muun muassa aiempi kokemus muutostilanteista, joustavuus, kyky nopeaan reagointiin ja uudelleenorganisointiin, ahkeruus, avoimuus, rohkeus ja ihmisten kohtaamisen taito. Nämä voimavarat kertovat osaltaan esihenkilöiden resilienssistä ja kyvystä reagoida muutostilanteissa.

- Suoriutuminen esihenkilönä sekä yhteistyö, tuki ja palaute

Suoriutuminen esihenkilönä koettiin paitsi hyväksi, myös melko haasteelliseksi tehtäväksi. Osalla oli päällimmäisenä kokemus hyvästä suoriutumisesta, osalla taas selviytymistä ei koettu omien odotusten mukaiseksi. Kuntz ym. (2017) kuvaavat resilienssiä kyvyksi sopeutua työn muuttuvissa olosuhteissa sekä mukautuvaksi, ennakoivaksi, tukea etsiväksi, oppivaksi sekä kriisinhallintakäyttämiseksi. Siihen kuuluu myös palautteen saaminen johdolta ja palautteen hyödyntäminen. Tärkeää on työntäyteisten ja kuormittavien työjaksojen aikana palautteen hyödyntäminen työn prosesseissa, voimavarojen ja tuen etsintä ja saaminen johdolta sekä vertaistuki muilta työntekijöiltä. Tutkimuksessani yhteistyö, tuki ja palaute koettiin osittain puutteelliseksi. Yhteistyö muiden esihenkilöiden kanssa koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi. Palautetta ja tukea saatiin erityisesti muilta esihenkilöiltä ja se koettiin työntekoa ja jaksamista tukeväksi. Olennaista oli keskinäinen keskusteluyhteys päätöksenteon ja jaksamisen tueksi sekä hyvien henkilökohtaisten

vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen rakentuminen. Muuttuvissa tilanteissa esihenkilöt etsivät yhdessä jatkuvasti uusia, luovia ratkaisuja ja tapoja toimia. Johdon tuen koettiin olleen vähäistä.

- Viestintä ja johtaminen

Viestinnässä ja johtamisessa koettiin olleen toivomisen varaa. Kuntz ym. (2017) kuvaavat resilienssin rakentuvan johdolta saadun palautteen myötä sekä kyvyksi hyödyntää voimavarojaan organisaation tukemana. Tutkimuksessani organisaation tuen koettiin olleen kuitenkin vähäistä. Vuorovaikutusta ja vastavuoroista viestintää koettiin olleen liian vähän. Esihenkilöiden kokemuksena oli, että heitä olisi pitänyt kuulla muutoksissa enemmän.

- Työhyvinvointi

Muutosten jatkuessa esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin alkaneen heikentyä. Kuntz ym. (2017) kuvaavat resilienssin rakentuvan voimavarojen ja tuen, johdolta saadun palautteen sekä työn muuttuvissa olosuhteissa sopeutumiskyvyn kautta. Tutkimuksessani esihenkilöiden hyvät keskinäiset suhteet tukivat työssä jaksamista, mutta organisaation palaute ja tuki koettiin riittämättömäksi.

Yhteenvetona esihenkilöiden resilienssin ilmenemisestä muutostilanteissa todetaan, että muutostilanteissa kysytään paitsi sopeutumiskykyä, myös erityisen runsaasti voimavaroja muutoksen toteuttamiseen. Organisaation toiminta perustuu käytännössä aina ihmisten tekemälle työlle, ei vain ohjeille ja määräyksille. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että resilienssi on työntekijän, esihenkilön, ylemmän johdon ja koko organisaation tila, johon on mahdollista vaikuttaa ja jota voidaan kehittää. Tulevissa kriisi- ja muutostilanteissa on syytä antaa merkittävästi enemmän painoarvoa organisaation vuorovaikutuksen rakentamiselle sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden jaksamisen tukemiselle.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET TEOREETTISESSA VIITEKEHYKSESSÄ

5.1 Esihenkilöiden muutkokokemukset

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on *Millaisia ovat pandemia- ajan terveydenhuollossa työskennelleiden esihenkilöiden muutkokokemukset?* Tutkimukseni tulokset on esitelty luvussa 4. Tulosten sekä Burke-Litwinin mallin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) perusteella todetaan, että esihenkilöiden muutkokokemusten mukaan organisaation rakenteissa ja johtamiskäytännöissä (5. ja 6.) koettiin olleen toivomisen varaa. Vastuualueet olivat selkeät, mutta esihenkilöiden kesken työhön kaivattiin selkeämpää työnjakoa, jonka ajateltiin poistavan päällekkäisen työn tekoa. Se olisi säästänyt henkilökohtaisia voimavaroja ja työaikaa sekä parantanut luotettavaa viestintää. Rakennetta ja johtamiskäytäntöjä koettiin voitavan parantaa vastuuhenkilöillä, kuten projektipäälliköllä ja asiakaspalveluvastaavalla. Rakennetta koettiin voitavan parantaa myös riittävällä määrällä esihenkilöitä alaisten määrään nähden. Muutosten seurauksena operatiiviseen työhön tuli jatkuvia muutoksia, joiden koettiin hankaloittaneen strategian tehokasta soveltamista.

Tarkasteltaessa tuloksia sekä järjestelmän (7.) osa-aluetta Burke-Litwinin mallissa (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) voidaan todeta, että esihenkilöiden muutkokokemuksissa pääsääntöisesti hyvien keskinäisten suhteiden koettiin tukeneen työssä jaksamista. Esihenkilöt tukivat toisiaan ja ongelmat koitettiin ratkoa aina ensisijaisesti tiimin kesken. Muutkokokemuksista ilmenee, että kollegiaalinen vertaistuki oli tekijä, joka helpotti työntekoa ja toimi myös palautejärjestelmänä. Työntekoa helpottavaa palautetta ja tukea saatiin myös muulta henkilökunnalta. Lisää palautetta ja tukea kaivattiin ylemmältä johdolta, mikä osaltaan olisi helpottanut työtä. Palkitseminen eikä muu ohjaus ylemmältä taholta noussut haastatteluissa esiin millään tavalla. Viestintä ja tiedonkulku koettiin haasteellisemmaksi kuin tavallisesti, sillä tiedottamista muuttuvissa tilanteissa oli usein, myös kesken työpäivän, ja ajan löytäminen tiedottamiselle oli usein vaikeaa. Tiedot muutoksista ylemmältä taholta olisi haluttu aiemmin ja viestintää ylemmän johdon kanssa haluttiin kehittää. Säännölliset, päivittäiset palaverit ylemmän johdon kanssa koettiin tarpeellisiksi, mutta myös muuta työaikaa vieviksi. Kaikkien esihenkilöiden kokemuksena

oli, että viestintä ylemmän johdon kanssa ei ollut riittävän vuorovaikutuksellista, eikä esihenkilöitä kuultu muutostilanteissa riittävästi.

Tarkasteltaessa työyksikön ilmapiirin (8.) osa-alueita Burke-Litwinin mallissa (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) ja tutkimukseni tuloksia voidaan todeta, että esihenkilöiden muutuskokemuksissa työilmapiiriä koettiin heikentäneen jatkuvat muutokset. Ne rapauttivat esihenkilön uskottavuutta lisäten kielteisiä tunteita ja aiheuttivat epäluottamusta heitä kohtaan. Lisäksi yritysten rekrytoivan toiminnan julkisen organisaation rekrytointitoiminnan rinnalla koettiin kuormittaneen sekä työntekijöiden keskinäisiä että työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita. Tämän koettiin heijastuneen työilmapiiriin, kun samoissa työtehtävissä toimivilla oli suuriakin palkkaeroja. Työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden kokemusta vahvisti esihenkilöiden keskinäinen vertaistuki, vahvistaen esihenkilöiden luottamusta omaan onnistumiseen ja toisiin esihenkilöihin. Kokemuksissa tyypillistä oli arvostuksen puute ylemmältä johdolta. Työyhteisön yhteenkuuluvuudessa koettiin olleen kehittämisen varaa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta heikensi mm. henkilökunnan suuri vaihtuvuus.

Tarkasteltaessa tuloksia sekä Burke-Litwinin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) organisaatiomallissa työn vaatimusten sekä yksilöllisten taitojen ja kykyjen osa-alueita (9.) voidaan sanoa, että taitoja ja kykyjä vastaa kokemuksissa lähinnä voimavarojen näkökulma. Kaikilla haastateltavilla oli tehtävän hoitamiseen sopiva koulutus sekä runsaasti työkokemusta alaltaan. Lähes kaikki kokivat taidokseen, kyvyikseen ja voimavarakseen aiemman kokemuksen haasteellisista tilanteista sekä taidon rajata työtään tavalla tai toisella. Kokemukset aiemmista muutostilanteista tai muutosjohtamisesta auttoivat toimimaan tehokkaasti nopeatempoisessa työssä. Myös pyrkimys asioiden taustojen ja syiden syvälliseen selvittämiseen ja tunteiden sallimiseen työntekijöille koettiin taitona, sillä esihenkilöt olivat työn sujumisen osalta vastuussa työntekijöistään. Ihmisen ja työn yhteensovittamisen osalta sekä työn suunnittelussa kokemukset eivät olleet niin myönteisiä, sillä muutokset vaativat jatkuvaa reagointia, sopeutumista sekä työn uudelleen organisointia. Työtehtävien ja ajankäytön priorisointihaasteet puolestaan johtivat kokemukseen oman työn suunnittelun ja rajaamisen riittämättömistä taidoista. Suuren työmäärän ja työajan riittämättömyyden kokemukset nousivat esiin kaikilla, ja kaikki

tekivät myös runsaasti ylitöitä. Tämän koettiin heijastuneen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeuksiin sekä vähentäneen mahdollisuuksia työstä palautumiseen. Seurauksina koettiin työhyvinvoinnin heikkenemistä ja työmotivaation laskua.

Tarkasteltaessa Burke-Litwinin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) organisaatiomallissa yksilöllisten tarpeiden ja arvojen sekä motivaation osa-alueita (10. ja 11.) sekä tuloksia voidaan sanoa, että pandemiatyö koettiin eettisesti tärkeäksi työksi, joka oli tärkeää ja jota arvostettiin. Työn mielenkiintoa lisäsi tilanteen ainulaatuisuus. Psykologisista tekijöistä halukkuus työskennellä organisaatiossa heikkeni osalla yhdessä työn kuormituksen ja työmotivaation laskun kanssa. Yhteisenä kokemuksena oli, että muutosten vaikutuksesta työssä ei saada mitään valmiiksi eikä jatkuvalla muutostyöllä ole loppua. Kuormituksen koettiin kasvaneen ajan kuluessa vähitellen, jolloin joustavuus ja luovuus työssä alkoi kärsiä. Osa ei lupautunut jatkosopimukseen samaan työhön. Osa koki jatkuvien muutosten aiheuttaneen epävarmuutta onnistumisesta, mitä lisäsi niukka palaute työstä ylemmältä taholta. Motivaatiota laski kokemus toimimisesta ääri rajoillaan, mikä vei voimat sekä henkilökohtaisen muun jaksamisen työn ulkopuolella. Työ koettiin stressaavana sekä arvioitiin sellaiseksi, mitä kukaan ei jaksaisi tehdä pitkään. Motivaatiota voidaan sanoa ylläpitäneen esihenkilöiden pääasiassa hyvä keskinäinen yhteistyö, mikä koettiin voimavaratekijänä ja työssä jaksamista tukevaksi.

Kaikkien transformaatio- että transaktiotekijöiden seurauksena tuloksena Burke-Litwinin (1992; Feldt ym. 2005, kpl 4.1) organisaatiomallissa on yksilön ja organisaation suoriutuminen (12.). Esihenkilöiden muutoskokemuksia kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan sanoa, että yksilöiden suoriutuminen oli onnistunutta, mutta yksilöt ääri rajoilleen vievää. Tavoitteet saavutettiin, eli iso osa väestöä rokotettiin suunnitellusti. Asiakastyytyväisyys ei sisällynyt tutkimuskysymyksiini. Varsinaista tuottavuutta tutkimuksessani ei mitattu, mutta tuottavuutena voidaan ajatella olleen saavutettujen tavoitteiden kautta parantunut koronaviruksen vastustuskyky, sillä se tuotti väestön parempaa terveyttä. Palvelun laadun mittauksia ei tähän tutkimukseen sisällynyt, mutta on viitteitä siitä, että koronarokotusten palvelun laatu esihenkilöiden kokemuksissa oli hyvä tai kohtalainen.

Jacobsen (2018) tarkastelee muutoksia yksilötasolla ja toteaa, että muutoksissa esihenkilöiltä vaaditaan sopeutumiskykyä, ja toisinaan joutuvat taistelemaan näkemystensä ja ideoidensa puolesta. Yksilöiden näkemykset eivät välttämättä lisää samansuuntaisia päätöksiä organisaationtasolla. (Jacobsen 2018, 40–42.) Tällöin yksilö joutuu toimimaan tilanteessa, jossa omat näkemykset toiminnan järjestämisestä ovat ristiriidassa ylemmän johdon kanssa. Tämä ajatus on yhteneväinen tutkimukseni tuloksen kanssa, jonka mukaan esihenkilöitä ei muutoksissa kuultu riittävästi. On oletettavaa, että esihenkilöt toimivat siten toisinaan ristiriitoja sisältävissä tilanteissa, jos oma näkemys poikkei annetuista ohjeista.

Feldt ym. (2005) esittää toimivalla organisaatiolla olevan ominaisuuksia, jotka edistävät henkilöstön ja siten esihenkilöiden hyvinvointia, suoriutumista ja toiminnan tuloksellisuutta transaktiotasolla. Se selviytyy toimintaympäristön aiheuttamista muutoksista säilyttäen kykynsä ylläpitää terveellistä ja hyvinvointia tukevaa työympäristöä. (Feldt 2005, kpl 4.1.) Esihenkilöiden muutkokokemusten perusteella voidaan sanoa, että hyvinvointia tukevassa työympäristössä oli sekä ansioita että puutteita. Feldt (2005) viittaa useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan työympäristö sisältää mm. johtamisen, jonka kautta henkilöstölle välittyy toiminnan suunta ja arvot. Johtajuudella osoitetaan esimerkiksi motivaatiosta ja työmoraaalista. Menestyksellisen johtamisen elementtejä ovat mm. kyky motivoida ja innostaa henkilöstöä sekä kyky luoda luottamusta organisaation johtoon ja sen edustamiin arvoihin, oikeudenmukaisuuteen ja toimintaperiaatteisiin. Henkilöstön voimavaroja ja hyvinvointia voidaan tukea työntekijöistä huolehtimisella ja yksilöllisyyden huomioimisella sekä ihmistä ja luovuutta arvostavalla johtamiskulttuurilla. Työntekijöiden autonomia eli vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kehittämiseen ja päätöksentekoon ovat tärkeitä, kuin myös työroolien ja työtehtävien selkeys. Toiminnan ja työprosessien hyvä organisointi sekä työntekijöiden vaikuttaminen työn organisointiin, ryhmien valtaistaminen (empowerment) ja itseohjautuvuus liittyvät henkilöstön hyvään suoriutumiseen. Ryhmien valtaistaminen ja työprosessien hyvä organisointi edistää palveluiden toimitusten nopeutta. (Feldt 2005, kpl 4.1.) Esihenkilökokemuksista kokonaisuutena voidaan tulkita, että rokotusten järjestäminen oli kaikilla, sekä ylemmällä johdolla että esihenkilöillä, työntäyteistä ja kiireistä aikaa, jossa muutokset seurasivat toisiaan. Tulkintani on, että koko organisaatio työskenteli erityisten paineiden alla, mikä

heijastui myös esihenkilökokemuksiin mm. johtamisesta, työnhyvinvoinnin tukemisesta, tuen ja palautteen saannista sekä viestinnästä. Ihmiset muodostavat organisaation, ja kaikki työ on siten inhimillistä ja rajallista. Tulkintani tutkimukseni ja aiempien tutkimusten perusteella on, että esihenkilöt toimivat hyvin itseohjautuvasti ja autonomisesti. Tilanne oli kuitenkin ristiriitaisuuksia sisältävä, sillä esihenkilöiden näkemykset olivat toisinaan ristiriidassa ohjeiden kanssa, mikä hankaloitti autonomista työskentelyä. Lisäksi muutosten luonteen koettiin vaikuttaneen heikentävästi työprosessien organisointiin.

Yhteenvetona esihenkilöiden muutoskokemuksista todetaan, että tulosten perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan hyvin. Esihenkilötyö on kuormittavaa jatkuvien muutosten keskellä, vaatii sekä henkilökohtaisia voimavaroja että yhteisöllistä ja organisaation palautetta ja tukea. Kokemuksen ainutlaatuisuudesta ja korkeasta työn etiikasta huolimatta moni esihenkilö koki uupuneensa ennakoimattomien, ei-lineaaristen muutosten jatkuessa. Organisoitaessa rokotuksia suurelle väestömäärälle on selvää, ettei johtamis- eikä esihenkilötyö ole helpommasta päästä. Tutkimukseni tulokset pätevät juuri kyseisen organisaation sen hetkessä tilanteessa, nostaten esiin keskeisiä asioita esihenkilöiden kokemuksista. Tutkimuksessani tulee esiin myös Tökkäriin (2018) esiin nostama kokemuksen käsitteen ja inhimillisen kokemusmaailman holistisuuden yksilökohtainen vaihtelevuus (Tökkäri 2018, 64). Jatkossa olisi hyvä kiinnittää jo ennakkoon enemmän huomiota esihenkilöiden työnkuvan muodostamiseen, kuten työtehtävien jakoon ja esihenkilöiden määrään alaisiin nähden. Toimivassa organisaatiossa jokaisella, työntekijöistä ylimpään johtoon, on oikeus saada rakentavaa palautetta vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä. Koronarokotuksissa esihenkilöiden työhyvinvointi oli koetuksella, sillä kokemuksena oli, ettei riittävästi palautetta työstä eikä varsinaista tukea työhyvinvointiin saatu. Massarokotusten kaltaisessa työssä työhyvinvoinnista huolehtiminen olisi ensiarvoisen tärkeää työssä jaksamisen tukemiseksi. Tutkimukseni vahvisti aiempia tutkimustuloksia erityisesti esihenkilöitä kuormittavien tekijöiden ja voimavarojen sekä työhyvinvoinnin osalta sekä vahvistaen tuloksia myös hyvän johtamisen osalta. Tutkimukseni sijoittui ainutlaatuiseseen pandemiatyön massarokotusten aikaan, joka sisälsi todella runsaasti muuttuvia elementtejä. Toin tutkimuksellani esiin, miten tärkeää esihenkilöitä on tukea muutoksissa työssä jaksamisen tukemiseksi.

5.2 Resilienssin ilmeneminen muutkokokemuksissa

Toinen tutkimuskysymykseni on *Miten resilienssi on tulkittavissa kyseisistä muutkokokemuksista?* Tutkimukseni tulosten (luvussa 4.) sekä muun tutkimustiedon perusteella voidaan todeta, että resilienssi ilmeni esihenkilöiden muutkokokemuksissa tulosluvussa kuvatuilla tavoilla, ja sitä koettelivat koettu muutosten luonne, esihenkilötyön kuormitustekijät, vähäinen tuki ja vastavuoroisen viestinnän niukkuus. Poijulan (2018, 16–17) mukaan resilienssi rakentuu muun muassa muutosjoustavuudesta ja kestävydestä, ja se liittyy erityisesti muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Mastenin (2015) mukaan resilienssi on dynaamisen systeemin kykyä sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä (Masten 2015, 227–235). Tutkimukseni perusteella todetaan, että esihenkilöiden ilmaisemia resilienssiominaisuuksia tarvittiin ja ne korostuivat vahvasti työssä, ollen tärkeä tekijä muutoksiin onnistuneesti reagoimisessa. Voidaan myös tulkita, että esihenkilöiden resilienssi loi ja vahvisti organisaation resilienssiä, sillä ilman esihenkilöiden muutosjoustavuutta ja sitkeää henkistä kestävyttä muutosten käytännön toteutus olisi ollut erittäin haasteellista. Esihenkilöiden resilienssiä tukivat yksilölliset voimavarat sekä tarpeelliseksi koettu vertaistuki.

Yksilöiden sisäistä resilienssiä (Lipponen 2020, 23–27) tarkasteltaessa voidaan todeta, että esihenkilöiden resilienssi joutui työssä kovalle koetukselle. Alkuinnostuksen jälkeen jatkuvat muutostilanteet vaativat vahvaa resilienssiä eli Poijulan (2018, 16–17) mukaan muutosjoustavuutta, lannistumattomuutta, sopeutumis- ja selviytymiskykyä. Muutosjatkuvuudesta selviytyttiin kokonaisuutena hyvin, vaikka työn luonne oli erittäin kuorimittava. Mielenkiintoista on, että haastateltavat käyttivät useimmiten sanaa *selviytyminen* sanan *suoriutuminen* sijaan kuvaamaan työtään kokonaisuutena. Voidaan ajatella, että sananvalinnalla on oma kuvaileva merkityksensä osoittamaan työn vaativuutta. Maddin ym. (2015) mukaan toiset henkilöt menestyvät stressaavissa ja resilienssiä vaativissa tilanteissa paremmin kuin toiset. Sitkeys ja henkinen kestävyys ilmenee asenteina ja taitoina, jotka edistävät resilienssiä. Henkinen kestävyys auttaa säilyttämään toiminnallisuuden ja suojelee terveyttä. Henkisesti kestävä henkilö kykenee ajattelemaan ja toimimaan stressitilanteista huolimatta. (Maddi ym. 2015, luku 3.) Työn

vaativuudesta huolimatta kaikilla esihenkilöillä säilyi joustavuus sekä sopeutumis- ja toimintakyky, vaikka osa koki muutosjoustavuutensa venyneen äärirajoille asti.

Yksilöiden ulkoista resilienssiä (Lipponen 2020) tarkasteltaessa voidaan todeta, että esihenkilöiden hyvät keskinäiset suhteet tukivat työssä jaksamista ja vahvistivat sekä sisäistä että ulkoista resilienssiä. Ulkoinen resilienssi pohjautuu Lipposen (2020) mukaan yksilön, läheisten ihmisten sekä ympäristön voimavaroihin. Esihenkilöiden kollegiaalinen vertaistuki tai joskus sen puute oli työssä olennaista. Työn käytännön organisointi oli pitkälti esihenkilötiimin vastuulla. Yksilöiden ulkoinen resilienssi ilmenee tiimityön kaltaisessa työskentelyssä. Se on toimintaa, sosiaalista kyvykkyyttä, luovia ratkaisuja ja joustava ratkaisukeskeinen tapa toimia. (Lipponen 2020, 23–27.) Kuntzin ym. (2017) mukaan työntäyteisten ja kuormittavien työjaksojen aikana palautteen hyödyntäminen työn prosesseissa, voimavarojen ja tuen etsintä ja saaminen johdolta sekä vertaistuki muilta työntekijöiltä on tärkeää (Kuntz ym. 2017, 420–421). Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että pääsääntöisesti onnistuneen esihenkilötiimityöskentelyn edellytykset vaikuttavat pohjautuneen sekä yksilöiden hyvään sisäiseen resilienssiin että esihenkilöiden keskinäiseen ulkoiseen resilienssiin. Esihenkilöiden resilienssi vaikuttaa ilmenneen pääsääntöisesti Kuntzin (2017) esittämällä tavalla, jolloin korkea resilienssi työskentelyssä ilmenee muutostilanteiden näkemisenä kehitysmahdollisuuksina sekä työkyvyn ylläpitona ja pystyvyytenä työntäyteisinä aikoina (Kuntz 2017, 420–421).

Lipposen (2020) mukaan yksilöiden tapa olla suhteessa toisiin, toimia ja lähestyä asioita luo työyhteisön resilienssiä kulttuurina. Se, miten työntekijän henkilökohtainen resilienssi siirtyy työyhteisöön, riippuu organisaatiosta. Organisaation käytännöt ja säännöt mahdollistavat resilienssin ilmenemisen tai rajoittavat sitä. Jos vuorovaikutus on organisaatiossa rajattua ja ihmissuhteiden merkitystä työn tekemiselle ei tunnusteta tai se kielletään, resilienssi ei pääse kehittymään ryhmätasolla. (Lipponen 2020, 271.) Rokotusorganisaatio kokonaisuudessaan toimi monien eri muutostekijöiden paineessa ja osin tämän takia voidaan ajatella, että sekä uudenlainen haasteellinen tilanne että käytännön ajalliset ja toiminnan järjestämiseen liittyvät haasteet eivät antaneet riittävästi mahdollisuuksia esihenkilöiden resilienssin tukemiseen organisaation toimesta. Tutkimukseni perusteella on viitteitä siitä, että työyhteisön resilienssi esihenkilötiimin ulkopuolella ei päässyt

kehittymään kovinkaan korkeaksi, vaikka esihenkilöiden resilienssi vaikuttaa olleen pääasiassa hyvä. Vallitsevat olosuhteet ja muutosten luonne vaativat kyllä esihenkilöiltä korkeaa resilienssiä tarjoten täten jatkuvia mahdollisuuksia resilienssin ilmenemiseen, mutta aineiston analyysin perusteella käy ilmi kokemus, ettei organisaatio kuullut heitä muutoksissa riittävästi eikä palautetta ja tukea työstä ollut organisaation puolesta tarpeeksi saatavilla. Siten vaikutelmana on, että vastavuoroisen vuorovaikutuksen niukkuus esihenkilötiimin ja organisaation välillä rajoitti organisaatioresilienssin kehittymistä. Siten organisaatioresilienssin osa-alueista (Työterveyslaitos 2023) parhaiten muutoksissa menestyi varautuminen ja jatkuvuudenhallinta, kun taas vuorovaikutuksen rakentaminen sekä ihmistä arvostava johtaminen ja kulttuuri jäivät vähemmälle huomiolle.

Yhteenvetona resilienssin ilmenemisestä esihenkilöiden muutkokokemuksista todetaan, että tulosten perusteella toiseen tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan hyvin. Lipposen (2020) mukaan yhteistoimintaa ja resilienssin sosiaalista ulottuvuutta, kuten annettua ja saatua tukea, ei ole vielä tutkittu riittävästi. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee kuitenkin vahva yhteisymmärrys siitä, että resilienssitöntekijät ovat epävarmoissa olosuhteissa työskentelyn, kriiseistä selviämisen, kehittymisen ja menestymisen ydintekijöitä organisaatioissa ja työyhteisöissä. (Lipponen 2020, 271.) Tulevissa organisaation muutostilanteissa on syytä antaa merkittävästi enemmän painoarvoa vuorovaikutuksen rakentamiselle sekä esihenkilöiden jaksamisen tukemiselle.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

6.1 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tutkimuseettisen ohjeen tutkimuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). Sen mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Koko tutkimusprosessin ajan tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tulosten julkaisussa noudatetaan avoimuutta ja vastuullista

tiedeviestintää. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.) Tutkimuksen viitekehys ja menetelmävalinnat ovat myös eettinen valinta, sillä niiden kautta tutkija valitsee tietyn käsitteistön ja tavoitteet (Syrjälä 2006, 184–186). Tutkimukseni viitekehys, menetelmävalinnat ja koko tutkimusprosessi perustuu aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa koeteltuun ja vertaisarvioituun tietoon, ja siten tutkimukseni kestää hyvin eettisen tarkastelun. Olen myös pyrkinyt parhaalla mahdollisella tavalla noudattamaan yleisesti tunnustettuja tutkimuksen periaatteita tulosten tulkintaa myöten. Clarkeburnin ja Mustajoen (2007) mukaan tutkimuksesta voi olla jopa eettistä hyötyä, jos se esimerkiksi tiedon lisäämisellä voi auttaa parantamaan ihmisten elämänlaatua (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 58). On mahdollista, että tutkimukseni tulee edistämään jatkossa esihenkilöiden työssä jaksamista ja siten sillä olisi paitsi käytännön sovellettavuutta, myös eettistä vaikutusta työn koetun laadun kohentamisessa.

Tutkimustani valmistellessa tutustuin Tampereen kaupungin ohjeisiin tutkimusluvan hakemisesta (Ohjeet tutkimusluvan hakijalle, Tampere 2022) ja toimin niiden mukaan. Tutkimuslupa myönnettiin 10.1.2022. Se sekä EU:n tietosuoja-asetuksen (2016/679) tutkimuksen tietosuojailmoitus, tutkimuksen perusmuotoinen tietojenkäsittelyn riskiarvio sekä tiedote tutkimuksen osallistujalle esitettiin haastateltavalle tutkimustilanteessa. Tämän jälkeen haastateltavaa pyydettiin täyttämään suostumuslomake osallistujalle. Tiedote tutkimuksesta jäi haastateltavalle ja se sisälsi muun muassa haastattelijan yhteystiedot mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten. Tiedotteessa kerrottiin myös, että osallistujalla on mahdollisuus myös vetäytyä tutkimuksesta haastattelun jälkeenkin, jolloin häneltä kerättyä aineistoa ei käytetä. Kukaan osallistujista ei ole kieltänyt haastatteluaineistonsa käyttöä. Tämä kaikki oli osa tutkimukseni etiikkaa lisäten tutkimukseni läpinäkyvyyttä.

Tutkimuksen tietosuojasta huolehdittiin edellä mainittujen dokumenttien toimiin sitoutumalla sekä erityisellä tarkkuudella koko prosessin ajan. Olennaista oli haastateltavien anonymiteetin säilyminen, sillä tutkimusjoukko oli pieni ja kokemukset olivat henkilökohtaisia. Jos jokin kokemus olisi tunnistettavissa vain yhden henkilön ilmaisuksi, voisi asiayhteydestä mahdollisesti päätellä henkilön. Sen vuoksi tuloksia raportoitaessa käytin ilmaisuja ”suuri/suurin osa, lähes kaikki, osa, pieni osa, jotkut” tms.,

jotka kuvaavat riittäväällä tarkkuudella kokijoiden lukumäärää kuuden henkilön tutkimusjoukossa. Tutkimus sisältää myös haastateltavien suoria sitaatteja, joten muutin haastattelujärjestyksen numerointia tunnistamisen välttämiseksi. Haastattelut, materiaalin säilytys, aineiston analysointi ja tutkimuksen teko tapahtuivat ulkopuolisilta suljetuissa tiloissa. Materiaalia käsiteltiin anonyymisti ja se ei ole saavutettavissa enää tutkimuksen valmistuttua. Tutkijana koin, että näiden eettisten periaatteiden avaaminen tutkittaville lisäsi myös luottamusta haastattelutilanteessa, mikä puolestaan kasvattaa haastatteluaineiston ja siten koko tutkimuksen luotettavuutta. Kun luottamus on kunnossa, uskaltavat tutkittavat kertoa vapautuneesti kokemuksistaan. Tutkimuksen julkaisussa noudatan avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021) sekä Tampereen kaupungin ohjeistuksia.

Syrjälän (2006) mukaan tutkimuksen etiikka ymmärretään usein vain ns. sääntömoraaliksi, jolloin tarkastelussa ovat vain ns. perinteiset säännöt kuten onko tutkittavia informoitu riittävästi, onko luottamuksellisuus ja tutkittavien anonymiteetti säilytetty ja onko tutkimuksen yleisestä luotettavuudesta huolehdittu. Humanistisessa tutkimusotteessa näkökulma on tätä laajempi, jolloin näiden lisäksi tutkimus perustuu myös ns. välittämisen etiikkaan. (Syrjälä 2006, 184.) Välittämisen etiikan mukaan tutkimustilanteessa tulee huomioida erityisesti tutkijan ja tutkittavan välinen henkilökohtainen kohtaaminen. Tilanteessa käsitellään tavallisesti tutkittavan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia, joissa myös tunteilla on merkitystä. Tilanteet vaativat joskus nopeita ja yksilöllisiä ratkaisuja, jotka perustuvat välittämiseen ja toisen kohtaamiseen. (Syrjälä 2006, 184–186.) Jos perustunnelmat ovat negatiiviset, on seurauksena vaikeuksia toimia tilanteissa hyvällä tai tyydyttävällä tavalla (Rauhala, 2005, 89). Pidin huolta välittämisen etiikasta aina ensi kohtaamisesta lähtien. Tutustuin kaikkiin haastateltaviin työssäni jo aiemmin, minkä koin rakentaneen luottamukselle hyvän perustan. Haastattelutilanteessa etenin puolistrukturoidun suunnitelmani mukaisesti, haastateltavan painotukset huomioiden. Ohjasin tilannetta kuitenkin niin, että pysyimme aiheessa, sekä esitin tarkentavia kysymyksiä. Kuuntelin ja annoin tilaa myös haastateltavien tunnereaktiolle, joita jotkut kokemukset herättivät. Koin, että kaikki haastattelut olivat onnistuneita kohtaamisen ja välittämisen näkökulmasta.

Tutkimukseni perustuu humanistiseen psykologiaan ja holistiseen ihmiskäsitykseen, jolloin tutkimustapojen lähtökohta on ilmiön itsensä vaatimukset ja yksilöllisten kokemusten arvostaminen (Rauhala, 1993, 48–64). Välittämisen etiikka nousi esiin haastattelutilanteissa yksilöllisinä tilanteina ja kokemuksina, jotka ohjasivat haastattelun kulkua. Vaikka haastattelurunko ja teemat olivat samat kaikille, joustin tutkijana haastateltavan mukaan. Runko ohjasi haastattelua, mutta antoi tilaa tutkittavan painotuksille. Koin kaikkien haastattelujen tunneilmapiirin luottamukselliseksi ja myönteiseksi, vaikka haastateltavien tunteet vaihtelivat suuresti. Koen, että kohtasin tutkittavani onnistuneesti osoittamalla välittämistä sekä antamalla riittävästi aikaa kokemusten sanoittamiseen. Tulkinnan osalta tutkijalla on myös eettinen vastuu, kuten (Nygqvist ja Kauppinen (2006) toteavat. Heidän mukaansa tulkitsijalta vaaditaan eettistä herkkyyttä, eli kykyä tunnistaa relevantit seikat sekä kykyä hahmottaa oman tutkimuksensa seuraukset ja vastuunsa tulkitsijana (Nygqvist & Kauppinen 2006, 236). Tutkijana minua ohjasi koko tutkimuksen ajan vakiintuneet tieteelliset käytännöt sekä tutkimukselle asetettujen eettisten periaatteiden noudattaminen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tavallisimmin kahdella tavalla, reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksin mitata. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 226–227.) Ruusuvuoren (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti arvioidaan toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Tällöin avataan kaikki tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysia ohjaavat periaatteet sekä osoitetaan, mistä aineiston kokonaisuus koostuu kuvaten osat, joille päähavainnot rakentuvat. Myös mahdolliset rajoitukset kuvataan. Validiteettia tarkastellaan arvioimalla erityisesti kerätyn aineiston ja siitä tehtävien tulkintojen pätevyyttä. (Ruusuvuori 2011, 26–27.) Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa painottuu tutkimusprosessin kaikkien vaiheiden tarkka kuvaus, kuten aineiston keruun eri vaiheet, analyysiprosessin eteneminen sekä tulosten tulkinnan perustelut suhteessa teoriaan (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228). Tutkimukseni reliabiliteetti eli

toistettavuus ja ei-sattumanvaraisuus ei Puusan ja Juutin (2020) mukaan ole laadullisen tutkimuksen keskeisin tavoite. Sen sijaan tutkimukseni reliabiliteetti perustuu tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, jolloin tutkijana kuvaan ilmiön niin monipuolisesti ja perinpohjaisesti kuin mahdollista. Jos uusi tutkija tekisi tutkimukseni uudestaan, voisivat tulkinat olla hiukan erilaisia, mutta uudet tulkinat rikastavat ja syventävät tutkimusta kuin heikentävät sitä. (Puusa & Juuti 2020, 190.) Siten pidän tutkimustani sekä reliaabelina että validina, sillä olen tehnyt tutkimukseni Ruusuvooren (2011, 26–27) tässä kappaleessa mainitsemien tavoin.

Tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään perinteisesti objektiivisuutta. Backmanin (2018) mukaan kokemus on länsimaisen filosofian perinteessä yhdistetty tieteenteoreettiseen näkökulmaan, jolloin kokemus ymmärretään ensisijaisesti tiedonhankinnan tapana, tietämisen yhtenä tasona, mutta ei kuitenkaan korkeimpana tai lopullisena tiedon asteena (Backman 2018, 28). Perttulan näkemyksen (2011) mukaan objektiivisuus fenomenologisessa tutkimuksessa kuitenkin toteutuu, kun sillä tarkoitetaan kohteenmukaisuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkimus noudattaa siinä kerrottua ihmiskäsitystä ja kokemuksen tutkimuksesta saatavilla olevaa tietopohjaa, ja se on toteutettu kunnioittaen koehenkilöiden elävää kokemusta ja kokemuksesta. (Perttula 2011, 156–157.) Kokemuksen tutkimiseen on liitetty joskus myös tietynlaisia tiedollisia heikkouksia, kuten tilannesidonnaisuus ja ennakoimattomuus (Backman 2018, 25). Kokemuksen tutkimuksessa tilannesidonnaisuus ja ennakoimattomuus on normaalia ja tavallista, niin kuin aina vuorovaikutustilanteissa. Näiden tekijöiden vaikutuksen arviointi tutkimusta tehdessä on hyvä tiedostaa. Yardleyn (2000) mukaan tietomme ja kokemuksemme todellisuudesta muotoutuu subjektiivisesti ja kulttuurisesti ihmisten välisissä keskusteluissa ja toiminnoissa. Todellisuutta rakennetaan jokapäiväisessä elämässä yhteisessä merkityksenannossa. (Yardley 2011, 217.) Yardley (2000) on esittänyt neljä periaatetta laadullisen tutkimuksen arviointiin. Yhdistämällä nämä Smithin (2009) luoman IPA-menetelmään, saadaan aikaan kattava näkökulma laadulliseen kokemuksen tutkimukseen. Tarkastelen seuraavassa (kohdat A-D) oman tutkimukseni luotettavuutta Yardleyn (2000, 219–224) esittämien kriteerien ja Smithin (2009, 180–183) luoman IPA-menetelmän näkökulmista.

A) Kontekstin huomiointi ja tilanneherkkyys (Sensitivity to context)

Tutkimuksen tekijän tulee hallita tutkittavan ilmiön sisällölliset ja teoreettiset tiedolliset näkökohdat, sopiva analyysimenetelmä, tutkimuksen sosiokulttuurinen asetelma, eettiset näkökohdat ja ymmärtää tutkittavien asema tutkittavan asian suhteen (Yardley 2000, 219). Smithin (2009) mukaan IPA-menetelmän näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tutkija tiedostaa haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisen merkityksen. Haastattelijalla on oltava herkkyyttä ja empatiaa arvioida tilannetta ja sen muutoksia jatkuvasti, ja pysyä siitä huolimatta aiheessaan. Aineiston kokonaisuuden muodostavat yksittäiset kokemukset, jota tulee käsitellä ja analysoida rehellisesti. Myös otanta on syytä tehdä tarkoituksenmukaisella tavalla, mikä tarkoittaa, että haastateltavat henkilöt ovat henkilöitä, joilla on tosiasiallista tietoa tutkimuksen aiheesta. Rehellisyys aineistolle pyritään analyysivaiheessa todentamaan esimerkiksi riittävien haastattelusitaattien tuomisena esille tutkimusraportissa yhdessä teorian kanssa. (Smith 2009, 180–181.)

Omassa tutkimuksessani huomioin aiemman sitoutumiseni kyseiseen organisaatioon. Tiedostin, että kaikki haastateltavani yhtä lukuun ottamatta ovat olleet aiemmin minun esihenkilöitäni. Koen, että nämä seikat edistivät luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta haastattelutilanteessa, sillä minulla oli ennakkotieto organisaation muodollisista seikoista eli ymmärsin koronarokotusten järjestelyt ja toiminnan periaatteet. Yksikään esihenkilö ei kieltäytynyt haastattelupyynnöstä, minkä koin suurena luottamuksen osoituksena. Olin suunnitellut ja valmistellut huolella haastattelu-aikataulun, varannut riittävästi ylimääräistäkin aikaa, varmistanut tilan sopivuuden ja häiriöttömyyden sekä valmistellut myös haastateltavaa ennakoimaan ja minimoimaan mahdolliset häiriötekijät. Olin myös suunnitellut puolistrukturoidun haastattelurungon ydinkysymyksiin keskittyväksi, mutta riittävästi tilaa antavaksi haastateltavan kokemuksille, jotka nousevat esiin kohtaamisessamme. Tutkimusraportissani on useita suoria sitaatteja osoittamaan haastateltavien kokemusten yksilöllisyyttä, edustaen samalla osia kokonaisuudesta, yhteisistä teemoista.

B) Sitoutuminen ja kurinalaisuus (Commitment and rigour)

Yardleyn (2000) mukaan sitoutuneisuus tarkoittaa perusteellisuutta aiheeseen perehtymisessä, aineiston hankinnassa, analyysissa ja raportoinnissa (Yardley 2000, 221–

223) ja liittyy IPA:n näkökulmasta myös ensimmäiseen periaatteeseen, kohtaan A. Ruusuvuori (2011) korostaa kerätyn aineiston ja siitä tehtävien tulkintojen pätevyyttä. Vastaako aineisto tutkimuskysymyksen asetteluun, onko käsitteellistäminen ja tulkinta onnistunut analyysin mahdollistamalla keinoilla ja miten järjestelmällisesti analyysi on tehty ja avattu? Tässä apuna on hyvä olla mm. aineistokoosteet ja visualisointi sekä poikkeustapausten tarkastelu koetellessa omia tulkintoja. (Ruusuvuori 2011, 27.)

Tutkimukseni toteuttamisessa olen pyrkinyt toteuttamaan IPA-menetelmää vaihe vaiheelta, tarkoituksena säilyttää jatkuva vuoropuhelu tutkimuskysymysten ja aineiston välillä niin, että saavutetaan kattava tulkinnan taso. Yksilökohtaisista haastatteluista olen pyrkinyt löytämään yhteisiä, koko tutkimusjoukossa koettuja ilmiöitä muodostaen niistä teemoja. Olen analyysissa avannut myös erilaisia kokemuksia haastateltavien kesken. Muutosten koettua merkitystä olen tarkastellut pohdintaosuudessa.

C) Läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus (Transparency and coherence)

Läpinäkyvydellä tarkoitetaan aiheen ja tutkimuskysymysten kuvailun selkeyttä ja avoimuutta, teorian ja analyysimetodin yhteensopivuuden perusteluita sekä tutkimuksen joustavuutta. Johdonmukaisuus tulee näkyviin erityisesti analyysivaiheessa, jolloin teoreettisten lähtökohtien tulee sopia yhteen analyysimetodin kanssa (Yardley 2000, 222). Omassa tutkimuksessani lähtökohta oli hermeneuttisfenomenologinen näkemys sekä holistinen ihmiskäsitys. Näiden yhteensopivuus kokemuksen tutkimusmenetelmän IPA:n kanssa (Smith 2009, 2011) on koeteltu viime vuosikymmeninä lukuisissa fenomenologisissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa yhteensopivuutta on tarkasteltu luvussa 3.2. Joustavuus tulee esiin erityisesti yksittäisten muista eriävien kokemusten kanssa, joiden painoarvoa on pohdittu analyysiosassa. Koherenttius tulee näkyviin sekä teorian että analyysin kautta. Hermeneuttisessa ja fenomenologisessa tutkimusotteessa IPA-menetelmää käyttäen olen prosessoinut aineistoa, sen osia sekä niiden suhteita toisiinsa. Ilmaisujen tulkintojen taustalla ovat väistämättä sosiokulttuuriset ja kontekstuaaliset näkökohdat, sillä tutkijakaan ei elä tyhjiössä, vaan aina jossain kontekstissa. Tulkinnoissani olen pohtinut johtopäätöksiä teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

D) Tutkimuksen vaikutus ja merkitys (Impact and importance)

Tutkimuksen vaikutusta ja merkitystä voidaan testata arvioimalla sen uutuusarvoa, hyödyllisyyttä tai yleistä kiinnostavuutta. Tätä kaikkea tulisi pohtia kuitenkin siitä näkökulmasta, mitkä ovat olleet tutkimuksen tavoitteet ja kenelle tutkimus on ikään kuin suunnattu. (Yardley 2000, 223–224.) Tutkimuksessani tavoitteena on ollut tuoda esiin esihenkilöiden kokemuksia jatkuvissa muutoksissa, sekä pohtia muutokokemusten merkitystä esihenkilötyölle. Tutkimukseni on hyödyksi esihenkilöiden työn tukemisessa muutosjohtamisen tilanteissa, sekä antaa viitteitä siitä, miten resilienssiä voidaan vahvistaa muutoksista suoriutumisen parantamiseksi. Tutkimukseni antaa aihetta pohtia myös varautumista muutoksiin ja ennakoivia toimenpiteitä organisaatiossa. Tulkintani on, että muutokokemusten tarkastelu sekä yksittäisten tekijöiden että kokonaisuuden kannalta on hyödyllistä erityisesti työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Vahvistamalla sekä yksilön että koko organisaation resilienssiä vahvistetaan myös muutoskestävyyttä. Siten voidaan edistää kokonaisvaltaista kokemusta työelämästä myönteiseen suuntaan.

Tutkimukseni kriittisin kohta oli aineiston analyysi. IPA-menetelmän soveltaminen omaan tutkimukseeni oli myös aikaa vievin osuus. Koin, että huolellisen tarkastelun jälkeen kokemusten tulkinta onnistui luotettavasti. Myös tapa, miten asiat ilmaistaan, merkitsee. Sanavalintojen pohtiminen ja valitseminen tutkimusraporttia kirjoittaessani aiheutti toisinaan pohdintaa. Erityisen mielenkiintoisena tutkimusprosessissani koin haastattelut, joissa tutkijana asemoiduin erottautuen tavallisista arkipäivän keskusteluista. Kiitollisuutta herätti haastateltavien luottamus sekä kokemusten yksityiskohtainenkin avaaminen.

Pandemia-aika herätti mielenkiinnon yksilöiden ja organisaatioiden selviytymiseen muutostilanteiden keskellä. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä tarkastella lähemmin esihenkilöiden sekä kokonaisten organisaatioiden työhyvinvointia jatkuvissa muutoksissa sekä etsiä aiempaa parempia menetelmiä työhyvinvoinnin tukemiseen. Muutostilanteet koskettivat myös kaikkia työntekijöitä, joten olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin muutokokemuksia myös heidän osaltaan. Siten olisi mahdollista varautua entistä paremmin tuleviin muutostilanteisiin.

LÄHTEET

Backman, J. (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: Kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi. Lapland University Press.

Brocki, J. M. & Wearden, A. J. (2006). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 21:1, 87–108. DOI: 10.1080/14768320500230185

Burke, W.W. (1994) Diagnostic models for organization development. In A. Howard & Associates (Eds.) *Diagnosis for organizational Change 1994*. New York, London: The Guilford Press, 53–84.

Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, Tuscon, 18:3, 523–545.

Chapman, E. & Smith, J.A. (2002) Interpretative phenomenological analysis and the new genetics. *Journal of Health Psychology* 7:125–130.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007). Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere. Vastapaino.

EU 2016/679. Yleinen tietosuoja-asetus GDPR. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.) (2005). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.

French, R., Mahat, M., Kvan, T. & Imms, W. (2022). Viewing the transition to innovative learning environments through the lens of the Burke-Litwin model for organizational performance and change. *Journal of Educational Change* 23:115–130 doi.org/10.1007/s10833-021-09431-5 1 3

Harper, D. & Thompson, A.R. (2011). *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners*. John Wiley & Sons Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=818736> Viitattu 20.3.2023.

Heidegger, M. (2007). *Oleminen ja aika*. 3. painos. Tampere. Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu. Otava.

HUS (2020). Mediatiedote 27.12.2020. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/suomen-ensimmaiset-koronarokotukset-annettiin-husissa>

Hyvä tieteellinen käytäntö (2021). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-hk>. Päivitetty 7.7.2021. Viitattu 25.1.2023.

Kuntz, J. Connell, P. & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career development international*, 22:4, 419–435.

Larkin, M., Watts, S. & Clifton, E. (2006). Giving voice and making sense in interpretative phenomenological analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3:1, 102–120. DOI: 10.1191/1478088706qp062oa

Latomaa, T. (2011). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Latomaa, T. (2012). Ymmärtävä psykologia -subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.). Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Laverty, S.M. (2003). Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. *International Journal of Qualitative methods*. Edmonton. 2 (3) 21–35. DOI:10.1177/160940690300200303

Lipponen, K. (2020). Resilienssi arjessa. Helsinki. Duodecim.

Lönnqvist, J., Henriksson, M., Marttunen, M. & Partonen, T. (toim.) (2019). Psykiatria. Helsinki. Duodecim.

Maddi, S. & Khoshaba, D.M. (2015). Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you. New York. American Management Association Amacom.

Masten, A. (2015). Ordinary Magic. Resilience process in development. New York, NY. The Guilford press.

McEwen, K. (2011). Building resilience at work. Australian Academic Press. Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=928380> Viitattu 20.3.2023.

Nikander, P. (2011). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Nyqvist, S. & Kauppinen, A. (2006) Eettistä tulkintaa etsimässä. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S & Sorvali, I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Ohjeet tutkimusluvan hakijalle (2022). Tampereen kaupunki. Konsernihallinto. Strategia- ja kehittämissyksikkö. Päivitetty 8.3.2022. Viitattu 2.2.2023. <https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/OHJEET%20TUTKIMUSLUVAN%20HAKIJALLE%20-p%C3%A4ivitetty%208.3.2022.pdf>

Olivier, B. (2018) Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model, *Journal of Psychology in Africa*, 28:1, 46–51. DOI: 10.1080/14330237.2017.1409479

Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31, 428–442.

Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) (2006). Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 4. painos. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Perttula, J. (2011). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Pirte (2021). <https://www.pirte.fi/2021/12/29/kuusi-rokottajaa-viisi-tuntia-1200-rokotetta-paikallinen-tyoterveys-on-ollut-mukana-koronatyossa-pandemian-alusta-asti/>

Poijula, S. (2018). Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki. Kirjapaja.

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

Pyyny, H. (2018). Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteet. <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63260> Viitattu 21.2.2023.

Rauhala, L. (1993). Humanistinen psykologia. Helsinki. Yliopistopaino.

Reid, K., Flowers, P. & Larkin, M. (2005). Exploring Lived Experience. *The Psychologist*, 18: 1, 20–23. Teoksessa Pyyny, H. (2018, 39). Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteet. <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63260> Viitattu 21.2.2023.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2011). Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. Viitattu 5.4.2022.

Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health psychology review*, 5 (1), 9–27. DOI: 10.1080/17437199.2010.510659

Smith, J. A. (2017). Interpretative phenomenological analysis: Getting at lived experience, *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 303–304 DOI: 10.1080/17439760.2016.1262622

STM (2020). Tartuntataudeista annettu valtioneuvoston asetuksen (146/2017) muutos 14.2.2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/-/uusi-koronavirus-lisataan-yleisvaarallisten-tartuntatautien-joukkoon->

Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S.-L. (2006). Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Teti, M., Schatz, E., & Liebenberg, L. (2020). Methods in the Time of COVID-19: The Vital Role of Qualitative Inquiries. *International Journal of Qualitative methods*. Edmonton. (19) 1–5. DOI:10.1177/1609406920920962

THL (2023). Koronarokotusten järjestäminen Suomessa. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/rokotteet-ja-koronavirus/koronarokotusten-jarjestaminen-suomessa>

Työterveyslaitos (2023). Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>. Viitattu 27.2.2023.

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttisfenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I.A. Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi. Lapland University Press.

Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research, *Psychology and Health*, 15:2, 215–228. DOI: 10.1080/08870440008400302

LIITE

HAASTATTELURUNKO

Pro gradu -työ / Päivi Ojala

Työnimi: Esihenkilöiden muutoskokemukset ja resilienssi jatkuvan muutoksen näkökulmasta: tapausesimerkkinä koronarokotukset

Taustatiedot:

- Koulutus
- Työelämässä toimiminen / aika
- Asema ja työtehtävät nykyisessä organisaatiossa
- Koronarokotusten järjestäminen, tehtävät ja kuinka pitkään on toiminut tässä tehtävässä
- Alaisten määrä
- Toimiiko rokotusten esihenkilönä muun työn ohella (minkä)

Muutokset rokotusten operatiivisessa järjestämisessä:

- Millaisia muutoksia koronarokotusten järjestämisessä on ollut ajan kuluessa? Kuvaile vapaasti kaikkia mieleesi tulevia koronarokotuksiin liittyviä muutoksia koko siltä ajalta, kun rokotuksia on järjestetty.
- Kerro / kuvaile vapaasti kokemuksiasi muutoksissa.
- Miten ja keneltä tai mistä olet saanut tiedon muutoksista?
- Kuinka paljon aikaa muutosten toteuttamiseen on ollut?
- Mistä asioista muutokset ovat johtuneet?
- Miten koet itse suoriutuneesi muutosten toteuttamisesta? Voit kuvailla tiettyjä muutoksia tarkemmin ja niistä suoriutumista. (onnistumisia/parannettavaa)
- Miten koet työyhteisön suoriutuneen muutosten toteuttamisesta? Voit kuvailla tiettyjä muutoksia tarkemmin ja niistä suoriutumista. (onnistumisia/parannettavaa)
- Kuvaile vapaasti muutosten toteuttamista. (Yksin / yhdessä, tuki, apu?)
- Millaista tukea ja apua toivoisit lisää muutosten toteuttamiseen?
- Ajattele vielä hetki niitä muutoksia, joiden toteuttamisessa olisi ollut parannettavaa. Mitkä asiat tekisit / esihenkilösi olisi hyvä tehdä toisin? Miten?

Muut näkökulmat:

- Minkä asioiden koet vaikuttavan esihenkilötyöhösi / kokemuksiisi koronarokotuksissa? Miten? Kerro / kuvaile vapaasti.
- Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä / esihenkilönä toimimisen aikana?
- Oletko saanut / millaista palautetta ja tukea olet saanut esihenkilönä? Mitä toivoisit lisää?

