

HYVINVOINTIALUEUUDISTUS JA SEN JOHTAMINEN
SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA

Eila Ronkainen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Syksy 2024

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Hyvinvointialueuudistus ja sen johtaminen sosiaalityöntekijöiden kokemana

Tekijä: Eila Ronkainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Sosiaalityö

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 64 sivua, 2 liitettä

Vuosi 2024

Tiivistelmä

Tutkielmassa selvitetään sosiaalityöntekijöiden kokemuksia vuoden 2023 alussa voimaan tulleesta hyvinvointialueuudistuksesta ja sen johtamisesta. Hyvinvointialueuudistus nähdään esimerkkinä reagoinnista megatrendien luomiin hyvinvointivaltion muospaineisiin. Tutkielman näkökulmana on henkilöstön hyvinvoinnin huomioiva muutosjohtaminen. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa sosiaalityöntekijää tai sijaispätevää sosiaalityöntekijää. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina etäyhteydellä. Laadullinen aineisto analysoitiin kronologisesti etenevän sisällönanalyysin mukaisesti. Analyysissa aineistosta muodostui neljä hyvinvointialueuudistusta ja sen johtamista kuvaavaa vaihetta: alun epätietoisuus, uudelleenjärjestäytyminen, vakauden etsiminen sekä kaksijakoiset tulevaisuuden näkymät.

Hyvinvointialueen alkuaika näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa sekavana ja epätietoisena ajanjaksona. Epävarmuus tulevasta, lähiesihenkilöiden vaihtuminen ja huono tiedonkulku kuormittavat henkilöstöä. Uudelleenjärjestäytymisen vaiheessa muutokset koskevat työntekijöiden omaa työnkuvaa ja tiimiä, jolloin korostuu kuulluksi tulemisen ja osallisuuden kokemukset. Vaihe edellyttää työntekijöiltä uuden oppimista ja lähiesihenkilöitä saatu tuki korostuu. Vakauden etsinnän vaiheessa pyritään löytämään vakiintuneita käytäntöjä tai muita muutoksen horjuttamaa tasapainoa vakauttavia keinoja työhön. Työn halutaan olevan tasapainossa oman hyvinvoinnin kanssa. Työntekijät pohtivat mennäänkö tulevaisuudessa kohti hyvin- vai pahoinvointialueita. Haastava taloustilanne ja säästöpainet luovat uhkakuva, mutta osa näkee hyvinvointialueiden tulevaisuuden valoisampana. Sosiaalityötä pidetään kiinnostavana ammattina, mutta työn pitovoimatekijät ovat olennaisia työntekijöiden pysyvyyden turvaamisessa.

Hyvinvointialueuudistus näyttäytyy monitahoisena ja merkittävästi sosiaalityöntekijöiden toimintaan vaikuttavana muutoksena. Työntekijöiden mielestä hyvinvointialueen muutosjohtamisessa on epäonnistuttu erityisesti avoimessa ja vuorovaikutteisessa tiedottamisessa sekä työntekijöiden osallistamisessa. Johtamisen onnistumiset koskevat pääosin yksilö- ja työyhteisötason lähijohtamista. Ylemmän tason johtajat ovat työntekijöille etäisiä.

Avainsanat: hyvinvointialueuudistus, johtaminen, muutosjohtaminen, työvointi, hyvinvointi, kronologisesti etenevä sisällönanalyysi

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 UUDISTUVA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTO JA SEN JOHTAMINEN	6
2.1 Megatrendit sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen taustalla	7
2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio	9
2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon integraation johtaminen.....	11
2.4 Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiva muutosjohtaminen.....	14
2.5 Sosiaalityöntekijöiden työvointi	18
2.6 Sosiaalityön uudistustarpeet	20
3 TUTKIMUSASETELMA	23
3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	23
3.2 Sosiaalityöntekijöiden haastattelut.....	24
3.3 Kronologisesti etenevä sisällönanalyysi	26
3.4 Tutkimuseettisiä pohdintoja.....	28
4 JOHTAMINEN HYVINVOINTIALUEUUDISTUKSEN ERI VAIHEISSA	31
4.1 Alun epätietoisuus.....	31
4.2 Uudelleenjärjestäytyminen	34
4.3 Vakauden etsiminen.....	40
4.4 Kaksijakoiset tulevaisuudennäkymät.....	46
4.5 Hyvinvointialueuudistuksen muutosjohtaminen.....	50
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
5.1 Tutkimuksen tulokset.....	55
5.2 Tutkimuksen toteutus ja rajoitukset	61
LÄHTEET	65

LIITE 1, Haastattelurunko

LIITE 2, Haastattelupyynnö

1 JOHDANTO

Sosiaalityön toimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia ja uudistuksia. Hyvinvointivaltion purkaminen, kustannustehokkuuden vaatimusten lisääntyminen, rahoituspula, väestörakenteen muutokset sekä ilmastonmuutoksen kaltaiset globaalit ilmiöt ovat tuoneet uusia haasteita niin sosiaalityöhön kuin muutenkin yhteiskuntaan (Björkenheim 2018, 28). Nykyajan työelämän on kuvattu olevan jatkuvien muutosten keskellä, minkä katsotaan lisäävän epävarmuutta ja kaventavan ihmisten kykyä suunnitella tulevaa (Mäntysaari 2018, 76). Muutosten taustalla olevat laajat kehityssuunnat, megatrendit, kietoutuvat suomalaisen hyvinvointivaltion muutokseen ja sitä kautta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamispressureisiin (Pohjola ym. 2019a, 26). Vuoden 2023 alussa voimaan tullut hyvinvointialueuudistus on esimerkki siitä, miten muutospaineisiin on pyritty reagoimaan.

Aloittaessani pro gradu -tutkielmaani oli kulunut vuosi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämistä vastuun siirtymisestä hyvinvointialueille. Muutosten tavoitteena on usein parantaa vallitsevaa tilannetta, mutta uuteen siirtyminen ei ole aina helppoa ja voi herättää monenlaisia tuntemuksia (Syväjärvi ym. 2007). Muutoksen onnistuminen edellyttää ihmisten kokemusten huomioimista muutostilanteen johtamisessa, jolloin vuorovaikutteinen, henkilöstövoimavarat huomioiva johtaminen on keskeisessä roolissa (mt.). Hyvinvointialueuudistuksen kaltainen mittava rakenneuudistus edellyttää määrätietoista panostamista johtamiseen (Pakarinen & Kananoja 2017, 417). Uudistusprosessin ja integroitumisen laajempia vaikutuksia voi arvioida vasta pidemmän ajan kuluessa, mutta alkuvaiheessa näkyvät vaikutukset kertovat pääosin muutosjohtamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2017, 128). Tutkielmani teko osui aikaan, joka oli sopiva sen tarkastelemiseen, miten hyvinvointialueille siirtyminen on onnistunut muutosjohtamisen näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista on tutkittu Suomessa pääasiassa terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta, jolloin työntekijätason näkökulma on jäänyt huomioimatta. Työntekijöiden kokemusten tutkiminen on tärkeää, sillä työntekijöiden suhtautuminen ja sopeutuminen muutokseen vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen ja työntekijöiden luottamukseen organisaatiota kohtaan ja näin koko organisaation menestymiseen (Taskinen 2017; Vakkala 2012, 138). Vuonna 2024 julkaistun sosiaalialan korkeakoulutettujen

työhyvinvointikartoituksen (Talentia työolobarometri 2024) mukaan työntekijöillä oli epäluottamusta organisaatiota ja johtajia kohtaan sekä kokemuksia tiedon kulkemisen ongelmista. Monet työntekijät kokivat, että päätökset tehdään liian kaukana käytännön työstä. Hyvinvointialueilla työskentelevien työntekijöiden kokemukset olivat tutkimuksen mukaan negatiivisempia kuin muissa organisaatioissa työskentelevillä. (Mt.) On syytä tutkia tarkemmin, mitä hyvinvointialueiden työntekijät kaipaavat johtamiselta suuren organisaatiomuutoksen keskellä. Tällöin jatkossa voitaisiin johtamisessa ottaa paremmin huomioon ne tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia ja auttavat työntekijöitä sitoutumaan muutokseen ja organisaatioon. Muutoksista puhuttaessa on haasteiden lisäksi tärkeä katsoa pidemmälle ja miettiä ratkaisuja, jotka kantavat muutosvaiheen yli tulevaisuuteen (Pohjola ym. 2019a, 52).

Tarkastelen pro gradu -tutkielmassani sosiaalityöntekijöiden kokemuksia hyvinvointialueuudistuksesta ja sen johtamisesta. Johtamisen näkökulmana työssäni on henkilöstön hyvinvoinnin huomioiva muutosjohtaminen. Tutkielmani aineistona käytän keväällä 2024 tekemiäni sosiaalityöntekijöiden haastatteluita. Haastattelut olen analysoinut kronologisesti etenevän sisällönanalyysin mukaisesti.

2 UUDISTUVA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTO JA SEN JOHTAMINEN

Sosiaalityön on kuvattu olevan suuren muutoksen edessä (Pohjola ym. 2019b, 11). Suomen hyvinvointivaltion menestyskertomus, joka piti sisällään yhteiskunnallisen tasa-arvon ja kansalaisten sosiaalisen hyvinvoinnin edistymisen, on muuttunut ideologioiden ja taloudellisten suhdanteiden vaihtuessa (Pohjola ym. 2019a, 28). Hyvinvointivaltion murros on sosiaalityön kannalta merkittävä yhteiskunnallinen prosessi, sillä hyvinvointivaltiolla on keskeinen asema suomalaisessa sosiaalityötä koskevassa keskustelussa (mt.; Mäntysaari 2018, 75). Sosiaalityössä kohdataan hyvinvointia tuottavista ensisijaisista palveluista ja järjestelmistä syrjään jääneitä ihmisiä, jotka tarvitsevat sosiaalityön kaltaista kohdennettua palvelua tukemaan selviytymistään (Jokinen 2018, 139).

Meneillään oleva laaja-alainen murros koskee niin yhteiskunnan rakenteita, valtasuhteita, arvoja ja ideologioita kuin kulttuurien ja elämäntapojen uudelleen jäsentymistä (Pohjola ym. 2019b, 11–12). Yhteiskuntaan ja hyvinvointivaltioon kohdistuvat muutospainet ovat aiheuttaneet tarvetta uudelleen muotoilla hyvinvointivaltiota (Kokkonen 2019, 68), mikä edellyttää palvelujen kehittämistä (Kananoja 2020). Tarkastelen vuoden 2023 alussa voimaan tullutta hyvinvointialueuudistusta esimerkkinä tarpeesta reagoida hyvinvointivaltion toimintaympäristön muutoksiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutospainet lisäksi koko nykyajan työelämän kuvataan olevan jatkuvien ja monimutkaisten, toistensa kanssa päällekkäisten muutosten kohteena. Kaaos ja epätietoisuus kuvaavatkin työelämää aiempaa useammin. (Taskinen 2017; Hughes 2018; Laitinen & Stenvall 2019, 121; Syväjärvi & Vakkala 2019, 208.) Muutos haastaa organisaatiota ja henkilöstöä, mutta organisaatioiden on välttämätöntä reagoida muuttuviin toimintaympäristöihin voidakseen menestyä (Hamel 2011). Monimuotoinen, muutosherkkä ja jatkuvasti kehittyvä työelämä laittaa työelämän laadun ja työhyvinvoinnin koetukselle (Syväjärvi & Vakkala 2019, 202). Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen ja onnistuneen muutoksen toteutuminen edellyttää hyvää johtamista (Pakarinen & Kananoja 2017, 471; Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 176).

2.1 Megatrendit sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen taustalla

Nopeat muutokset ja yllätykset eivät synny tyhjästä, vaan niiden taustalla on nähtävissä pidempiaikaisia muutoksia, megatrendejä. Megatrendit ovat usein globaalilla tasolla tapahtuvia, hitaasti muuttuvia laajoja kehityskulkuja, jotka koostuvat useista ilmiöistä. (Dufva & Rekola 2023.) Globaalin ulottuvuuden lisäksi megatrendit vaikuttavat kansallisella ja paikallisella tasolla (Pohjola ym. 2019a, 26). Ne koskevat niin järjestelmätasoa, organisaatioita kuin yksittäisiä ihmisiä (Hujala & Taskinen 2020, 7). Sosiaalityössä työskennellään megatrendien seurausten kanssa, sillä taustalla vaikuttavista laajoista ilmiöistä huolimatta arjen sujuvuutta sekä ihmisten elämäntilanteita ja osallisuutta voidaan viime kädessä tukea vain paikallisesti. Sosiaalityön kannalta keskeisiä ovat sellaiset megatrendit, jotka osuvat pahiten vaikeissa elämäntilanteessa ja haavoittuvassa asemassa oleviin ihmisiin. (Juhila 2018, 190–191; Pohjola 2019, 328–329.)

Juhilan (2018, 192) mukaan markkinoistuminen ja managerialisoituminen, palvelujärjestelmän rakenteellinen uudistaminen ja integraatio sekä teknologisoituminen ja digitalisaatio ovat keskeisiä hyvinvointivaltion sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän muutokseen liittyviä tekijöitä. Suomessa on 1990-luvun laman jälkeen voimistunut uusliberalistinen ajattelu, jossa painotetaan talouden ensisijaisuutta ja yksilön omaa vastuuta ja aktiivista osallistumista taloudellista kasvua lisäävään palkkatyöhön (esim. Jokinen 2018, 139–140). Uusliberalismin suosion myötä julkinen sektori on ottanut oppeja yritysmaailmasta ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmään on tuotu markkinamekanismeihin perustuvia tuotanto-, ohjaus- ja toimintatapoja (Juhila 2018, 227–231; ks. myös Hughes 2018). Julkisella sektorilla on otettu käyttöön uuden julkisjohtamisen malli (New Public Management, NPM), jonka myötä talouskasvu, kustannukset, tuotot ja mitattavuus ovat mukana kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla (Tienari & Meriläinen 2021, 14; ks. myös Koltthoff, Huberts & Heuvel 2007; Hughes 2018).

Taloudellisten tekijöiden korostuessa julkisen sektorin toiminnassa tulee määritellä kaikelle toiminnalle taloudellinen hinta (Tienari & Meriläinen 2021, 14). Toiminnassa painottuvat palvelujen tuotteistaminen, niiden läpinäkyvä kirjaaminen, mitattavat tulokset ja kustannustehokkuus, toiminnan säännöllinen auditointi sekä työntekijöiden vastuuttaminen toiminnan tuloksista. Ajattelutavan myötä sosiaalityössä korostuu työn tavoitteiden ja arvojen sijaan palvelujen standardinomaisuus ja niiden mahdollisimman tehokas tuottaminen, mikä on

ajoittain ristiriidassa eettisesti kestävä työn tekemisen kanssa. (Koltthoff ym. 2007; Kokkonen 2019, 70.)

Uusliberalistisesta näkökulmasta sosiaalisia ongelmia tarkastellaan aiempaa yksilökeskeisemmin, jolloin niiden voidaan katsoa johtuvan yksilöllisistä ominaisuuksista tai markkinoiden toimimattomuudesta (Kokkonen 2019, 68–69). Yksilöiden katsotaan olevan vastuussa omista valinnoistaan eikä hyvinvointiyhteiskunnalla nähdä olevan yhtä laajaa velvollisuutta huolehtia kansalaisistaan kuin aiemmin (Mäntysaari 2018, 80–81). Tällöin yhteiskunnan avusta riippuvaiset ihmiset voivat määrittyä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksenteossa ongelmakansalaisiksi (Jokinen 2018, 139–140). Tuloksellisuuden mittaaminen on sosiaalityössä usein haastavaa ja pahimmillaan sen vaatiminen voi johtaa asiakkaiden valikoimiseen (Ylinen & Ruokolainen 2019), kun heikoimmin pärjäävien ei katsota täyttävän menestyville ja tehokkaille työmarkkinakansalaisille asetettuja ehtoja (Pohjola ym. 2019b, 13).

Uusliberalistisessa ajattelussa korostetaan vaikuttavuuden merkitystä ja Rajavaara (2007) tuo esille, miten myös sosiaali- terveydenhuollon palveluiden rakenteiden uudistamisella tavoitellaan aiempaa vaikuttavampaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Vaikuttavuutta ja tehokkuutta katsotaan voitavan todentaa erilaisten arviointien, indikaattorien ja mittareiden avulla, mikä edellyttää tietojen systemaattista keräämistä ja yhdistämistä asiakastietojärjestelmiin ja muihin tietojärjestelmiin (mt). Digitaalisen teknologian kehitys on tuonut uusia tapoja kerätä, tuottaa ja analysoida dataa (esim. Hughes 2018, 13; Laitinen & Stenvall 2019, 115). Tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen lisäksi digitalisaation ajatellaan tuovan helppotusta resurssi- ja osaamispulaan (Toll, Lindgren, Melin & Madsen 2020).

Digitaalisesta teknologiasta on tullut yhä kiinteämpi osa ihmisten elämää ja se on lisännyt vuorovaikutusmahdollisuuksia. Digitalisaatio vaikuttaa työmarkkinoihin ja talouden kehitykseen ja muuttaa niin johtamista, kulttuuria kuin toimintaympäristöä. (Schmitt & Klarner 2015; Plesner & Justensen 2018; Palomäki 2020.) Digitalisaation voimistuessa dataa kerätään ja käsitellään koko ajan enemmän. Paavola, Rautajoki ja Pohjola (2019, 100–101) kuvaavat, miten tiedosta on tullut hyödyke, jonka avulla pyritään toimivien palveluiden ohella edistämään taloudellista kasvua ja kilpailukykyä. Sosiaalityöntekijällä on vastuu sosiaali- huollon asiakkaan palvelujen kokonaisuudesta, joten sosiaali- huollon tiedonhallinnan muutos vaikuttaa merkittävästi juuri sosiaalityöhön (Pohjola ym. 2019a, 39). Organisaatioiden tulee pystyä vastamaan digitalisaation aiheuttamiin haasteisiin ja muutostarpeisiin, mutta

sitä hankaloittaa digitalisaation eksponentiaalinen ja vaikeasti ennustettava kehitys. Vakaaseen toimintaympäristöön ja pitkän aikavälin suunnitteluun pohjautuvat strategiat tulee korvata nopeammilla, kokeilevammilla ja osallistavammilla strategioilla, mikä edellyttää organisaatiokulttuurin muuttumista avoimempaan, kokeilevampaan ja riskejä sietävämpään suuntaan. (Palomäki 2020.)

Globaalien megatrendien lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon integroinnin taustalla näkyy kansallisia kehityssuuntia kuten maan sisäinen muuttoliike kasvukeskuksiin, maahanmuuttajien kasvava osuus palvelujen käyttäjinä ja ammattihenkilöstössä (Kananoja 2020, 5), väestön ikääntyminen, elinkeino-, koulutus- ja ammattirakenteiden sekä väestön palvelutarpeiden muutos sekä palvelun odotusten ja vaatimusten kasvaminen (Sinkkonen ym. 2017, 108). Julkisen sektorin rinnalle on tullut entistä enemmän yksityisiä palveluntuottajia ja ammattiryhmiä, mikä osaltaan aiheuttaa tarvetta palvelujärjestelmän integrointiin. Nämä erilaiset sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät ovat luoneet painetta kehittää palvelujen sisältöä, palvelutarjontaa ja -rakenteita sekä palveluja tuottavia organisaatioita, ohjausta ja johtamista. (Mt.)

2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio

Suomessa on 2000-luvun aikana etsitty ratkaisua sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän epäkohtiin ja pyritty ennakoimaan megatrendien vaikutuksia niin palveluntarpeisiin, toiminnan sisältöihin kuin käytettävissä oleviin voimavaroihin (Kananoja 2020). Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistamisella on pyritty turvaamaan palvelut tulevaisuudessa, kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja, yhdenvertaistamaan palveluja ja hillitsemään kustannuksia (Paavola ym. 2019, 82; ks. myös Rissanen & Lammintakanen 2017b, 31). Sosiaali- ja terveystaloudet ovat Suomessa neljänneksi suurin toimiala, joka työllistää noin kuudenneksen Suomen työvoimasta. Sosiaali- ja terveysmenot veivät aiemmin yli puolet monen kunnan budjetista, joten kuntapohjaisen rahoituksen tilalle katsottiin tarvittavan suurempia organisaatioita yhdenvertaisten palveluiden turvaamiseksi. (Juhila 2018, 235; Mäntysaari 2018, 81; Rautiainen, Taskinen & Rissanen 2020, 22.)

2000-luvulla on ollut esillä erilaisia vaihtoehtoja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toteuttamiseksi. Näitä ovat olleet kuntarakenneuudistus, vahvat isäntäkunnat tai aluekeskukset, viiden vastualueen malli tai maakuntahallinto. (Pohjola ym. 2019a, 29.) Yhteistä

erilaisille ehdotuksilla on ollut tavoite sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiosta (Rautiainen ym. 2020, 33). Integraatiolla tarkoitetaan yhdentämistä, yhdentymistä, eheyty mistä tai liittämistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiossa on kyse erilaisista toimista ja ratkaisuista, joiden avulla hyvinvointipalvelujen rakenteita ja toimintoja pyritään yhdentämään tai eheyttämään. (Taskinen & Hujala 2020.)

Sosiaali- ja terveystalvelujen integroinnin tavoitteena ovat asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut (Paavola ym. 2019, 82; ks. myös Sinkkonen ym. 2017, 112). Integroitujen palvelujen ajatellaan hyödyttävän erityisesti paljon palveluja tarvitsevia asiakkaita (Paavola ym. 2019, 98). Integraatiota on perusteltu ihmisten tarpeiden kokonaisvaltaisella ja oikea-aikaisella kohtaamisella ja sujuvalla palvelupolulla. Tavoitteena on myös ollut yhtenäisen asiakastietojärjestelmän luominen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon palvelujen saumattoman kokonaisuuden varmistamiseksi. (Juhila 2018, 237.) Integraation on ajateltu parantavan niin asiakas- kuin järjestelmätasolla palveluiden vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta (Paavola ym. 2019, 98).

Vuoden 2023 alussa pitkään kestänyt sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusprosessi kulminoitui hyvinvointialueuudistuksen voimaantumoon. Uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle (Sosiaali- ja terveysministeriö). Kyseessä on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Sosiaali- ja terveysministeriö (mt.) tiivistää uudistuksen syynä olleen tarve palvelujen yhdenvertaistamiselle, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamiselle sekä kustannusten kasvun hillitsemiselle.

Integraation myötä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten yhteistyö tiivistyy. Asiakkaiden ongelmat ovat monitahoisia, joten niiden ratkaisemiseen katsotaan tarvittavan monialaista osaamista ja yhteistyötä (Laine 2014, 26). Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveydenhuollon eri ammattilaisten osaamista, palveluja ja toimenpiteitä voidaan tarkastella yhdessä. Tarkoituksena ei ole yhdenmukaistaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten tietopohjaa tai osaamista, vaan sovittaa erilaisia tulokulmia yhteen niin, että asiakasta saadaan autettua paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Paavola ym. 2019, 99.) Sosiaalityöntekijän roolina moniammatillisessa yhteistyössä nähdään asiakkaan puolustaminen ja linkkinä toimiminen eri organisaatioiden välillä sekä asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen arviointi. (Frankenhaeuser 2014, 65–67; Laine 2014, 26–27; Björkenheim 2018, 39.)

Toimiva yhteistyö edellyttää toisten ammattiryhmien toimintatapojen tuntemista ja arvostamista (Laine 2014, 26). Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa erilaiset tietoperustat ja -järjestelmät, toimintakulttuurit, lainsäädännön ja organisaatioiden reunaehdot sekä tapa ymmärtää omaa perustehtävää suhteessa muiden työhön (Paavola ym. 2019, 100; Mönkkönen & Kekoni 2020, 215–216). Moniammatillisen työn ydintä on ammatillisten rajojen ylittäminen ja valmius katsoa asioita uudesta näkökulmasta. Toisten ammattilaisten osaaminen tulisi nähdä oman ammattikunnan taitoja täydentävänä (Mönkkönen & Kekoni 2020, 234), mutta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta koskevassa keskustelussa on ollut esillä myös eri ammattialojen valtataistelut (Rautiainen ym. 2020, 33). Ammatillisten rajojen ylityksen mahdollistamiseksi organisaatioihin tulee luoda edellytykset moniammatilliselle työskentelylle niin, etteivät eri yksiköjen erilaiset säännöt muodostu hyvän yhteistyön esteeksi. Onnistuessaan moniammatillinen työskentely voi edistää asiakastyön hallintaa ja työhyvinvointia. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 225, 234–235.)

Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on tiivistää sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä, on uudistusta koskevissa keskusteluissa pääpaino ollut terveystalveissa. Sosiaalihuollon jääminen keskusteluissa varjoon näkyy siinä, miten sosiaalisen käsite on liudentunut hyvinvoinniksi. (Pohjola ym. 2019a, 29–30.) On näyttänyt siltä, että sosiaalihuolto ja sosiaalityö ollaan liittämässä osaksi terveydenhuoltoa (mt.; Mäntysaari 2020, 52.) Samalla kun sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä korostetaan, voivat muut sosiaalihuollon tärkeät yhteistyökumppanit kuten sivistys-, nuoriso-, kulttuuri-, tekninen toimi tai elinkeinoelämä jäädä etäämmäksi. Sosiaalityössä on keskeistä ihmisten elämäntilanteet kokonaisuudessaan, jolloin on tärkeä säilyttää yhteys paikallisiin elinolosuhteisiin, rakenteisiin ja kansalaisyhteiskuntaan ja hakea toiminnallisia edellytyksiä yli hallinto- ja palvelurakenteiden. (Pohjola ym. 2019a.)

2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon integraation johtaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta- ja palvelurakenteiden muutoksen myötä myös niiden johtamisjärjestelmät ja toimintaverkostot uudistuvat (Niiranen 2017, 131). Julkista johtamista haastaa se, että laaja-alaiset julkiset rakenteet ja niiden toimintamallit muuttuvat hitaasti (Rissanen & Hujala 2017, 93). Julkiset organisaatiot ovat perinteisesti edustaneet hyvin pysyviä, hierarkkisia rakenteita, jotka ovat jäykkiä ja hidastavat organisaatioiden

sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Hierarkkisten rakenteiden tilalle on tullut pirstaleisempi, verkostomainen kokonaisuus. (Hamel 2011; Rissanen & Hujala 2017, 86.) Organisaatiot, työntekijät ja eri tasojen johtajat voivat uudenaikaisessa hajautetussa toimintamallissa olla kaukana toisistaan, mikä voi hankaloittaa organisaatioiden uudistamista ja yhteistyötä sekä vaatii digitaalisten taitojen osaamista ja kykyä itseohjautuvaan työskentelyyn (Laulainen ym., 2020, 157–158; ks. myös Hamel 2011). Uudenaikaisen verkostojen johtaminen poikkeaa hierarkkisesta tai puhtaasti markkinatyypin johtamisen toimintatavasta (Niiranen 2017, 131).

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikeasti toteutettavia ja johdettavia, ja ne vaativat johtajilta yhä vahvempaa ymmärrystä koko sosiaali- ja terveydenhuollosta (Rissanen & Lammintakanen 2017a, 11; Taskinen 2017, 147). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksissa tai muutoksissa korostuu erilaisten ja erityyppisten organisaatioiden yhdistäminen ja niihin liittyvien muutosprosessien johtaminen (Rautiainen ym. 2020, 40). Johtamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta eikä ole olemassa vain yhtä sosiaali- ja terveystoiminnan tapaa (Lammintakanen & Rissanen 2017a, 263). Johtamisessa tarvittava osaaminen riippuu työtehtävästä ja toimialasta. Johtamisosaamisen osa-alueita ovat yleisten johtamistaitojen lisäksi henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, verkostojen ja moniammatillisuuden johtaminen, muutosjohtaminen ja kehittäminen sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvä osaaminen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 164.) Sosiaali- ja terveystoiminnan johtajien tulee myös tuntea sosiaali- ja terveystoimintaa ja alan lainsäädäntöä (mt., 165; ks. myös Lammintakanen & Rissanen 2017b, 39–40; Rissanen & Hujala 2017). Lisäksi on tärkeä ymmärtää palvelujärjestelmää ja sen logiikkaa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon taloutta (Rissanen & Lammintakanen 2017a, 11).

Johtamista voidaan tarkastella organisaation sisällä tai organisaatiosta ulospäin tapahtuvana. Lisäksi voidaan erottaa johtamisen eri tasoilla tapahtuva johtaminen. (Rissanen & Hujala 2017, 82.) Lähijohtamisella kuvataan johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta ja siinä substanssiosaamisen merkitys korostuu. Keskijohtoon kuuluvat yksiköiden johtajat. Ylin johto vastaa organisaation strategisesta johtamisesta ja työssä korostuu kokonaisuusien hallinta ja verkostojen ylläpitäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraation myötä yhteistyöhön liittyvää osaamista edellytetään entistä enemmän kaikilla johtamisen tasoilla. Lähi- ja keskijohtajille on tullut myös aiempaa enemmän kokonaisuusien hallintaan ja organisaatioiden prosessien ymmärtämiseen liittyviä tehtäviä. (Mt., 82;

Laulainen ym., 2020, 165–168.) Sosiaalityöntekijät työskentelevät usein lähijohtajina, mutta harvemmin keskitason tai ylempimissä johtotehtävissä (Rissanen 2018, 236).

Sosiaali- ja terveyspalvelut pohjautuvat jatkossakin vahvasti ammatilliseen osaamiseen, mutta palvelujen integroinnin myötä johtajilta ja työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän eri ammattiryhmien osaamisen yhdistämistä. Johtajien tulisi tuntea eri ammattiryhmien ja toimialojen erityispiirteitä riittävästi, jotta verkostojen rakentaminen eri toimialojen välillä onnistuu ja eri ammattilaisten osaaminen saadaan hyödynnettyä. (Laulainen ym. 2020.) Työntekijät hoitavat asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteensovittamisen käytäntöön, joten työntekijät on tärkeä ottaa mukaan monialaisen yhteistyön kehittämiseen. Johdon vastuulla on luoda rakenteet ja sopia pelisäännöt työntekijöiden keskinäiselle yhteistyölle, jottei yhteistyön toteutuminen jää vain työntekijöiden vastuulle. (Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen & Taskinen 2020, 135, 145.)

Organisaatioilla on omat organisaatiokulttuurinsa, mikä näkyy työyhteisön kielessä ja hyväksytyissä käytännöissä. Muutostilanteissa muulloin näkymättömissä olevat organisaatiokulttuurien erot ja jännitteet voivat tulla esille (Kinnunen 2017, 182) ja aiheuttaa muutosvastarintaa ja esteitä integraatiolle (Sinkkonen ym. 2017, 111). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat suuria, joten niissä ei ole yhtä yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Eri ammattikunnilla on omia kulttuurejaan ja näiden välillä voi olla ristiriitaisuuksia. (Kinnunen 2017, 176.) Asiantuntijoilla on usein hyvä ammatti-identiteetti ja hyvä ammatillinen itsetunto. Toisen alan ammatillisen koulutuksen saaneisiin johtajiin voidaan suhtautua torjuvasti ja vähättelevästi. (Sinkkonen, ym. 2017, 127.)

Eri alojen ammattilaisten kanssa tulisi kyetä toimimaan yhteistyössä tukemalla toisiaan ja mahdollistamalla kaikkien onnistumisen työtehtävissään (Rissanen 2018, 237; Rissanen & Hujala 2017, 84). Hyvän yhteistyön lähtökohtana ovat yllärajaiset rakenteet ja toimintatavat, mutta tällaista yhteistyötä ei välttämättä johda kukaan. Monialaisten verkostojen johtamisessa valta voi myös jäädä piiloon ja eri johtajat voivat toimia eri suuntiin. (Niiranen 2017, 135–138.) Verkostoja tulisi johtaa tasavertaisesti (mt.) ja päästä eroon oman yksikön etua ajavasta reviiirihakuisesta käyttäytymisestä. Toisten osaamista ei tulisi nähdä oman ammatillisen aseman uhkana, vaan omaa osaamista täydentävänä. (Hujala ym. 2020; Laulainen ym., 2020, 169–170.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon henkilöstöä ja toiminta perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen (Rissanen 2018, 239). Asiantuntijaorganisaatioissa pidetään erityisen

tärkeänä henkilöstöä arvostavaa, oikeudenmukaista ja yhteisöllistä toimintaa, mikä edellyttää henkilöstövoimavarojen johtamista (Lammintakanen 2017, 256). Henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeisiä johtamisen osa-alueita ovat strateginen johtaminen sekä muutos- ja talousjohtaminen. (Mt., 260–265; Rissanen & Hujala 2017, 90–91.) Myös tiedolla johtamisen merkitys on kasvanut sosiaali- ja terveydenhuollossa (Rissanen & Lammintakanen 2017b, 34). Organisaatioiden yhdistäminen vaatii osittain erilaista johtamista ja johtamisosaamista kuin jo integroitujen, usein suurten ja kompleksisten organisaatioiden johtaminen (Sinkkonen ym. 2017, 126–127). Hyvinvointialueuudistuksen kaltaisen suuren organisaatiomuutoksen läpiviennissä johtamisen osa-alueista korostuvat erityisesti henkilöstö- ja muutosjohtaminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 471).

2.4 Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiva muutosjohtaminen

Muutos on toimintaa, jonka lopputuloksena jokin asia muuttuu – joko paremmaksi tai huonommaksi (Jalonen & Uusikylä 2023, 31). Muutosjohtamisen yhteydessä muutoksella tarkoitetaan usein organisaation sisäisen tai sille tärkeän ulkoisen toimintaympäristön muuttamista tai sen tietoista muuttamista. Organisaatiomuutoksella voidaan tavoitella organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantamista, toiminnan vastaavuutta ympäristön vaatimuksille, innovaatiokykyä tai henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Syväjärvi ym. 2007.) Vaikka tavoitteena olisi parantaa vallitsevaa tilannetta, voivat muutoksen seuraukset olla niin myönteisiä kuin kielteisiä (Hughes 2018). Onnistunut muutos ei ole aina kiinni tavoitteen järkevyydestä, vaan ennen kaikkea muutoksen toteuttamisen tavasta (Hakonen ym. 2018, 82). Ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin ja muutos voidaan kokea mahdollisuudeksi tai uhaksi (Taskinen 2017, 160; Uusikylä & Jalonen 2023). Kokemukseen asiasta vaikuttavat myös muut kuin itse työhön tai johtamiseen liittyvät tekijät (Vakkala 2012).

Organisaatioiden yhdistyessä organisaation jäsenet kohtaavat samanaikaisesti monenlaisia muutoksia. Muutos voi kohdistua samanaikaisesti hallinnon rakenteisiin sekä palvelujen tuotantotapoihin ja -prosesseihin (Syväjärvi ym. 2007). Organisaatiomuutos kuvattiin aiemmin lineaarisesti eteneväksi ja selvästi määriteltäväksi, vaiheittain eteneväksi prosessiksi (Taskinen 2017, 156, 159). Lewinin luoma kolmevaiheinen muutosjohtamisen malli ja Kotterin siitä edelleen kehittämä kahdeksanvaiheinen malli ovat tunnettuja esimerkkejä ajatuksesta muutoksen vaiheittaisesta etenemisestä kohti vakiintuneempaa tilannetta (ks. esim. Kotter

1996). Lineaarisesti etenevän ja tiettyyn vaiheeseen loppuvan muutosprosessin ei katsota sopivan monimutkaisten ja yllätyksellisten muutosten kuvaamiseen. Tällaisen muutosprosessin ajatellaan olevan syklisesti etenevä ja vaikeasti suunniteltava tai aikataulutettava. (Taskinen 2017, 158.)

Tehokkuutta tavoittelevassa, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä joustavuus ja ketteryys ovat tulleet tärkeiksi tekijöiksi. Saadakseen muutosvalmiin, osaavan ja tehokkaasti oppivan henkilöstön, tulee olla dynaaminen organisaatiokulttuuri, jossa ongelmiin pyritään hakemaan uudenlaisia ratkaisuja. (Viitala 2021, 29.) Tehokkuuden, osaamisen ja innovatiivisuuden jatkuvan kehittämisen vaatimusten vuoksi muutosvalmiudesta ja -kyvykkyydestä on tullut organisaatioiden kilpailutekijä (Schmitt & Klarner 2015; Taskinen 2017; Laitinen & Stenvall 2019, 118). Työelämän vaatimusten muuttuessa myös ihmisten johtamisen tulee muuttua uusia tarpeita vastaavaksi ja tulevaisuuden työyhteisöjä palvelevaksi (Syväjärvi & Vakkala 2019, 202). Vaikeiden ongelmien ja monenlaisten päällekkäisten muutosten keskellä ei toimi aiempi ylhäältä alas suuntautuva, rationaaliseen ajatteluun ja suunnitteluun perustuva johtamismalli, vaan muutosjohtamisessa tulee turvautua uudenslaisiin ajattelu- ja johtamistapoihin (Juppo & Ollila 2015, 23; Syväjärvi & Vakkala 2019, 226).

Muutosjohtamiselle ei ole yksiselitteistä määritelmää tai tapaa. Muutostilanteisiin kytkeytyy moniulotteisia toimintaympäristöön ja organisaatioon kytkeytyviä muutostekijöitä, joten niiden johtamiseen ei ole yksiselitteisiä ratkaisuja. (Syväjärvi ym. 2007; Vakkala 2012.) Mitä suuremmasta, laajemmasta tai syvällisemmästä muutoksesta on kyse, sitä haasteellisempaa johtaminen on (Taskinen 2017, 158–159). Vuorovaikutteiselle, läsnä olevalle sekä ihmisläheiselle ja ihmistä kunnioittavalle johtamiselle on tarvetta, kun samanaikaisesti pitää yhdistää erilaiset elämäntilanteet, muutos, monimuotoisuus, viheliäiset ongelmat ja hyvä organisaatioelämä (Syväjärvi & Vakkala 2019, 209).

Muutostilanteissa johtamisessa tulee avoimen vuorovaikutuskulttuurin lisäksi kiinnittää huomiota osallistamiseen, työntekijöiden kuulemiseen sekä muutosviestintään (Taskinen 2017, 179–180; Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 181). Organisaatioiden yhdistäminen on erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille, joten osapuolten tasa-arvoisen aseman huomioiminen on tärkeää. Työntekijöiden kokemus kunnioittavasta ja rehellisestä kohtelusta, tiedon saannista, kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta on edellytys muutoksen oikeudenmukaiseksi kokemiseen ja vaikuttaa sitä kautta muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen (Taskinen 2017,

154, 165). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksia koskevat päätökset tulevat poliittisilta päättäjiltä organisaation ulkopuolelta, mikä vähentää henkilöstön mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun. Tämä voi haastaa muutoksen kokemista oikeudenmukaiseksi. (Mt., 165.) Lähijohtajat ovat työntekijöiden kanssa samassa tilanteessa siinä, etteivät voi itse vaikuttaa muutoksesta tehtäviin päätöksiin (Zitting ym. 2020, 175, 179).

Tiedon saaminen ja muutoksista tiedottaminen ovat Taskisen (2017) mukaan muutosjohtamisen keskeisiä vaatimuksia. Tiedon avulla työntekijä voi ennakoida tapahtumia ja suunnitella tulevaisuutta. Ajantasainen tieto lisää hallinnan tunteen kokemusta, vähentää epävarmuutta, epäselvyyttä sekä huhuja ja luo näin turvallisuuden tunnetta. (Mt., 159, 164; ks. myös Hakonen ym. 2018.) Muutostiedotuksen tulee olla realistista, säännöllistä, selkeää, jatkuvaa ja laajaa ja siinä tulee käyttää erilaisia kanavia. Avoimessa ja luotettavassa tiedotuksessa on tärkeää, että lupaukset täytetään ja tiedotus ja käytäntö vastaavat toisiaan. (Meyer 1996.) Muutoksen ennakoituista vaikutuksista tulee tiedottaa mahdollisimman aikaisin. Muutosviestinnässä ei ole kyse vain yksisuuntaisesta muutoksesta tiedottamisesta, vaan avoimesta dialogista, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille huoliaan ja kysymyksiään ja saada niihin vastauksia. (Mt.; Hakonen ym. 2018, 86.) Työntekijät kaipaavat tietoa siitä, miten heille käy muutoksessa, joten on erityisen tärkeää tiedottaa työntekijöiden tulevaisuutta koskevista asioista (Schweiger & DeNisi 1991).

Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä vastavuoroinen tiedotus on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää. Osallistuminen vähentää henkilöstön epätietoisuutta ja ahdistusta ja kasvattaa muutoksen hallinnan tunnetta ja luottamusta tulevaan. (Taskinen 2017, 162.) Osallistumisen myötä työntekijät saavat mukanaolon ja vaikuttamisen mahdollisuuden, mikä vaikuttaa työntekijän asennoitumiseen ja sitoutumiseen muutokseen ja vahvistaa henkilöstön luottamusta johtajiin. Osallistamalla henkilöstö, organisaatio saa myös hyödynnettyä henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Mt., 161–162.)

Muutostilanteessa ihmiset arvioivat jatkuvasti, onko muutos hyödyllinen heille itselleen ja organisaatiolle (Zitting ym. 2020, 171). Koettu oikeudenmukaisuus synnyttää luottamusta ja luottamus taas edellyttää oikeudenmukaisuuden kokemusta (Taskinen 2017, 165–166). Eri toimijoiden välinen luottamus kehittyy kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen myötä ja se sujuvoittaa yhdessä työskentelyä, edistää työtyytyväisyyttä ja edesauttaa organisaatiomuutoksen onnistumista. Luottamuksella on merkittävä rooli organisatorisen

muutoksen johtamisessa, mutta muutostilanne koettelee luottamusta. (Vuosmaa ym. 2019, 125; Zitting ym. 2020, 171–172, Ikonen 2015.) Kun organisatorinen luottamus on korkealla, pysyy työntekijöiden asenne positiivisena, ristiriitatilanteiden hoitaminen on helpompaa ja työhön sitoutuminen ja panostaminen on parempaa. (Vuosmaa ym. 2019, 127; ks. myös Syväjärvi & Vakkala 2019, 226.)

Muutokset ja uudistukset voivat aiheuttaa epätietoisuutta, pelkoa ja ahdistusta. Jokainen kokee muutostilanteen omalla tavallaan, omista lähtökohdistaan ja tilanteestaan riippuen. (Syväjärvi ym. 2007.) Muutos edellyttää aina jostain luopumista. Ihmisellä on luontainen taipumus välttää muutosta, mikä voi johtaa muutosvastarintaan. (Mt.) Vaikka vastustamista pidetään tutkimuksessa luonnollisena inhimillisenä reaktiona epävarmaan ja uuteen tilanteeseen, suhtaudutaan siihen usein negatiivisesti ja vastustus voidaan kokea asioiden hankaloittamisena (Vakkala 2012, 154). Muutosprosessiin liittyvät kokemukset ovat hyvin kokonaisvaltaisia ja ne ohjaavat ihmisten toimintaa työpaikoilla. Onkin tärkeä ymmärtää muutostilanteiden kokemuksellisia ja tunneperäisiä reaktioita ja antaa niiden käsittelylle tilaa. (Syväjärvi ym. 2007) Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) pitävät tärkeänä, että ihminen nostetaan muutostilanteen ja sen johtamisen keskiöön. Muutoksen onnistunut toteuttaminen ja sen pysyvyys riippuu työntekijöiden asennoitumisesta ja sitoutumisesta muutokseen. Organisaatioiden ja ihmisten muutosmekanismit eroavat toisistaan, joten ne tulisi muutostilanteessa pitää erillään. (Mt.)

Jatkuvat muutokset voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia, varsinkin jos muutoksen johtaminen koetaan huonoksi (Lehto & Viitala 2016, 117–118). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työhyvinvointiin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Työhyvinvointi on alettu nähdä tuottavuustekijänä, jolloin työhyvinvointiin panostamisen ajatellaan hyödyttävän työntekijän lisäksi työnantajaa. (Wallace 2022.) Tehokkaalla ja järjestelmällisellä henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia, työntekijäkokemuksia ja työelämän laatua sekä vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, työilmapiiriin, tuottavuuteen ja organisaation suorituskykyyn (Kesti ym. 2016).

Työhyvinvointi-termiä käytetään kuvaamaan työntekijöiden työssä jaksamista. Työssä hyvinvoimisen lisäksi työyhteisöissä on pahoinvointia. Työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään myös työpahoinvoinnin. Tässä tutkielmassa käytän myös työvoiminnan käsitettä halutessani korostaa työvoiminnan molempia ulottuvuuksia (ks. esim. Pennanen 2015, 67–68; Syväjärvi & Vakkala 2019, 202). Työhyvinvointi ei kerro suoraan työyhteisön tuottavuudesta, mutta sen

tarkastelua nimenomaan tuottavuus- eikä kustannustekijänä on alettu pitää entistä tärkeämpänä. Kun palveluja joudutaan tuottamaan vähenevin resurssein, on tärkeä huomioida, että tuottavuuden kasvattaminen onnistuu vain työhyvinvointi huomioimalla. (Lehto & Viitala 2016, 119–120.) Henkilöstö tulisi nähdä strategisesti tärkeänä tekijänä organisaation menestyksessä ja lisäksi siihen tulisi panostaa myös käytännössä niin henkisten, fyysisten kuin taloudellisten resurssien kautta. (Viitala 2021, 32.)

2.5 Sosiaalityöntekijöiden työvointi

Julkisella sektorilla työhyvinvointia on haastanut organisaatiomuutosten lisäksi ikääntyvän henkilöstön sekä erilaisten säästö- ja tehostamistoimien tuomat paineet (Lehto & Viitala 2016, 117–118). Työhyvinvointi on tasapainoilua yksilön voimavarojen sekä työpaikan ja laajemman ympäristön vaatimusten välillä (Yliruka ym. 2009, 16–17). Työssä jaksamiseen vaikuttaa yksilön ammatti-identiteetti ja henkilökohtainen elämä, kokemus työn merkityksellisyydestä ja osaamisen riittävydestä, organisaation johtaminen ja toimintatavat sekä työ- ja toimintaympäristöt ja työyhteisön ilmapiiri (mt.; Lehto & Viitala 2016, 119–120). Työhyvinvoinnissa yhdistyykin henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ja sillä on suuri merkitys yksilön, ryhmän ja koko organisaation suorituskyvylle (Lehto & Viitala 2016, 118; Wallace 2022).

Vatajan, Seppänen-Järvelän ja Vanhasen (2007, 358) mukaan sosiaalityön organisointia ja työyhteisöjä koskevista tekijöistä keskeisiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeä määrittely, työn itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuudet, työyhteisön johtaminen, osaamisen kehittäminen, ja työyhteisön ilmapiiri. Sosiaalityön työkenttä on monimutkainen, jolloin työn tavoitteiden selkeä määrittely auttaa kohdentamaan voimavaroja. Työyhteisön kanssa yhdessä rajatut selkeät ja tarkoituksenmukaiset työnkuvat parantavat työhyvinvointia. (Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 171.)

2000-luvulla tehdyissä suomalaisten sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa on huomattu työn mielekkyyden kokemisen ja sosiaalityöntekijöiden vaikutusmahdollisuuden vähentyneen (mt.). Tutkimusten perusteella myös työympäristö ja työelämän laatu ovat huonontuneet. Sosiaali- ja terveystalalla koetaan paljon kiirettä, stressiä, työn

henkistä kuormittavuutta sekä tyytymättömyyttä johtamiseen. (Mt.) Vastaavia kokemuksia on saatu tutkittaessa sosiaalityöntekijöiden työoloja kansainvälisesti. Sosiaalityöntekijöiden työolojen katsotaan olevan haastavat useimpiin vastaaviin ammatteihin verrattuna, mikä johtaa työntekijöiden uupumiseen ja vaihtuvuuteen. (Ravelier ym. 2022.) Kuormitusta aiheuttaa työn korkeat vaatimukset, työtaakka, ylityötunnit ja lisääntynyt byrokratia. Työntekijät toivoisivat parempaa arvostusta työlleen muiden ammattien ja kansalaisten suunnalta, parempaa johtamista sekä parannusta palkkaan ja työolosuhteisiin. (Mt.)

Johdon tuella on tutkimuksen perusteella (Ravelier ym. 2022) merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Sen sijaan resurssien puute ja liian vähäinen työvoima vaikeuttavat työn tekemistä (mt.). Työntekijöiden korkeat ammattieettiset vaatimukset työn laadun ja sisällön suhteen yhdessä työntekijäpuolan ja työntekijöiden suuren vaihtuvuuden kanssa lisäävät työntekijöiden kuormitusta (Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 169). Mänttari-van der Kuipin (2015) tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja heidän mahdollisuutensa tehdä ammattietiikan mukaista työtä on uhattuna taloudellisesti tiukkana aikana ja tehokkuusvaatimusten ja kontrollin lisääntyessä. Tällöin myös vakavien työuupumisten riski ja sairauspoissaolot kasvavat (Mt., 74–75). Tutkimuksen mukaan (mt.) sosiaalialasta oli tullut 2000-luvun alkupuolella yksi työpahoinvoinnin kärkialoista eikä tilanne ole Talentian työolobarometrin (2024) perusteella muuttunut kymmenessä vuodessa parempaan suuntaan. Sosiaalialan korkeakoulutetut työntekijät kokevat alan vetovoiman huonoksi ja suuri osa vastaajista uskoo työhyvinvoinnin heikentyvän tulevaisuudessa (mt.).

Meltti ja Kara (2009) ovat koonneet erilaisten tutkimusten perusteella tekijöitä, jotka tukevat sosiaalityöntekijän työssäjaksamista. Näitä tekijöitä ovat vilpityn tunne työn merkityksellisyydestä, epävarmuuden sietokyky, työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan sekä huumori. Yksilöiden omien keinojen lisäksi työyhteisöllä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin edistämässä. (Mt., 30–32.) Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia haastaa tutkimusten mukaan myös julkinen keskustelu, jossa ollaan ajoittain kriittisiä ja syyllistäviä sosiaalityöntekijöitä kohtaan (Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 170). Sosiaalityön vetovoimatekijöinä on työn mielenkiintoisuus ja työhön sitoutuminen. Vuonna 2012 toteutetun Työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimuksen perusteella työn haasteista huolimatta sosiaali- ja terveysalalla toimivat työntekijät tuntevat innostusta työtään kohtaan enemmän kuin muilla toimialoilla. Valtaosa sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä katsoi voivansa tehdä työtään hyvin ja kokee työssään onnistumisia. (Kauppinen ym. 2013, 206.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiltä ja johtajilta edellytetään perustyön tekemisen ja palveluiden saatavuuden varmistamisen lisäksi osallistumista muutosten edistämiseen ja organisaatioiden kehittämiseen, jotta toimimattomien toimintatapojen tilalle saadaan uusia ratkaisuja. Jatkuva muutosvalmius ja osaamisen uudistaminen voi tuoda kohtuuttomia ja epärealistisia odotuksia työntekijöitä kohtaan, mikä voi johtaa uupumiseen. (Laulainen ym. 2020, 172–173.) Osaamisen kehittämisestä ei saisi tulla taakka työntekijöille eikä johtajille eikä se saisi olla ristiriidassa asiakastyöhön panostamisen kanssa (mt.).

2.6 Sosiaalityön uudistustarpeet

Hyvinvointivaltiossa tapahtuvat muutokset heijastuvat nopeasti sosiaalityöhön ja näkyvät niin asiakastyössä kuin siihen osoitetuissa resursseissa ja työoloissa (Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 176). Sosiaalityö nähdään jo itsessään muutostyönä, jonka tehtävänä on yhteiskunnallisen kehityksen edistäminen ihmisten mahdollisuuksien parantamiseksi (Pohjola ym. 2019a, 24–25). Viime aikojen yhteiskunnallinen suunta ei lupaa parempaa sosiaalista kehitystä eikä hyvinvointivaltion laajentumista, vaan eriarvoistuminen kasvaa (Kokkonen 2019, 58). Tämä näkyy köyhyyden, työttömyyden, sairastavuuden, syrjäytymisen sekä muiden sosiaalisten erojen kasvuna ja näistä johtuen myös sosiaalityön kohtaamien ongelmien ja asiakasmäärien lisääntymisenä (Pohjola ym. 2019a, 28–29). Suomen yhteiskunnan tunnuspiirteinä pidetyt tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat murroksessa. Myös asenneilmapiiri on kovenunut ja sosiaalityö joutuu aiempaa enemmän puolustamaan auttamistehtäväänsä. (Pohjola ym. 2019b, 12–13.) Yhteiskunnan ja sen ideologioiden muutokset vaikuttavat myös sosiaalityön tavoitteisiin ja toimintaympäristöön sekä ammatilliseen identiteettiin (Vaininen 2011) ja edellyttävät sosiaalityöltä uudistumista (Pohjola ym. 2019b).

Muutokset muovaavat käsitystä siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa sosiaalityötä. Megatrendejä ja niiden seurauksia tulee ymmärtää, mutta olla myös mukana määrittelemässä sosiaalityön ja sen toimijoiden uutta paikkaa ja roolia yhteiskunnassa ja uusissa palvelurakenteissa. (Juhila 2018, 18; Pohjola ym. 2019a, 25.) Voidakseen analysoida uudistustarpeita, on Kananojan (2020, 7–8) mukaan tärkeä lisätä sosiaalityön itseymmärrystä ja muotoilla sosiaalityön ydintehtävä ja asiantuntijuus vastaamaan ympäröivän maailman muutoksia. Työn uudelleenorganisoimisen voi myös nähdä mahdollisuutena kehittää toimintaa (Pohjola ym. 2019b, 13).

Uudistukset tuovat muutoksia ammatilliseen toimintaan niin työn sisällössä, käytännössä kuin yhteistoiminnan muodoissa (Kananoja 2020, 4–5), mutta uudistusten keskellä tiedot ja taidot pysyvät edelleen toiminnan perustana (Laulainen ym. 2020, 171). Jatkuvat muutokset voivat horjuttaa työntekijän varmuutta aiemman osaamisensa riittävydestä, jolloin luottamus omiin kykyihin nousee tärkeäksi (mt.). Suomessa sosiaalityöntekijöiden koulutustaso on korkea ja asiantuntijuus perustuu kriittiseen ja moninäkökulmaiseen ajatteluun sekä taitoon käyttää ja tuottaa tutkimustietoa. Auttamistyön tulee tulevaisuudessakin perustua tutkimuksen avulla muodostuneeseen käsitykseen siitä, millaisia vaikutuksia työllä voi olla asiakkaan hyvinvointiin. (Mt., 54–55, 62.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio lisää moniammatillista yhteistyötä, jolloin sosiaalityön ammatillinen toiminta tulee sovittaa muiden ammattilaisten toimintaan ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Samalla joudutaan miettimään, mikä osaamisessa erottaa sosiaalityön muista ammateista (Vaininen 2011). Vainisen (mt.) mukaan sosiaalityöntekijöiden rooli ja sosiaalisen asiantuntemus on moniammatillisissa yhteyksissä nähty usein kapeasti taloudellisenä avustamisena ja lainsäädäntöön liittyvänä byrokraatiatyönä. Sosiaalityöntekijöiden osaamiskartoituksen mukaan sosiaalityöntekijät kokevat itse eniten osaamisvajetta suhteessa nopeasti muuttuvaan lainsäädäntöön, pirstoutuvaan palvelujärjestelmään sekä johtamiseen (Pohjola ym. 2019a, 50). Markkinoistumisen ja taloudellisen tilivelvollisuuden korostumisen myötä sosiaalityöllä tulisi olla myös aiempaa parempi sosiaalitaloudellinen osaaminen, jotta toimintaa osattaisiin perustella päätöksentekijöiden tuntemalla rahan ja kustannusten kielellä (mt., 32).

Uudistustarpeita mietittäessä on tärkeä tunnistaa myös, mitä sosiaalityön perinnöstä kannattaa säilyttää (Kananoja 2020, 7–8) ja rakentaa uudistuminen sosiaalityön olemassa olevien vahvuuksien varaan (Pohjola ym. 2019b, 14). Megatrendien ja vaihtuvien ideologioiden aiheuttamien muutospaineiden keskellä on pysyviä, sosiaalityön jatkuvuutta ylläpitäviä tekijöitä kuten sosiaalityön ihmisarvoon, oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen perustuvat arvot ja eettiset ohjeet, sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen sekä sosiaalityön perustettava heikoimmassa asemassa olevien ihmisten elämäntilanteiden parantamiseksi (Pohjola 2019, 340; ks. myös Niemelä 2018, 97; Ylinen & Ruokolainen 2019, 143). Ihmisten auttaminen hankalissa elämäntilanteissa luo pohjan myös sosiaalityön laajemmalle yhteiskunnalliselle tehtävälle eli rakenteisiin vaikuttamiseen ihmisten elämänolosuhteiden ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantamiseksi (Pohjola ym. 2019b, 52).

Muutokset voivat tuoda työhön ristiriitaisia odotuksia ja haastaa ammattietiikan mukaista toimintaa (Pohjola 2019, 330). Tehokkuuden ja säästöjen vaatimukset voivat johtaa eettisesti kestävämpiin tilanteisiin, kun lakisääteisiä tehtäviä ei saada hoidettua niille säädettyssä ajassa (Törrönen 2012). Muutosten keskellä sosiaalityöntekijöiden tulee muistaa työn eettinen perusta ihmisoikeustyötä tekevänä ammattilaisena ja hallita kerätyn tiedon eettinen ja asiakkaan edun mukainen käsittely (Pohjola ym. 2019a, 45). Haastavissa tilanteissa työntekijän tulee tehdä parhaansa käytettävissä olevilla resursseilla, mutta vaikuttaa myös tarvittaessa työn reunaehtoihin (Pohjola 2019, 331). Integraation haasteena on, että eri ammattiryhmillä voi olla erilaisia ammattieettisiä toimintatapoja (Mönkkönen & Kekoni 2020, 219). Palveluja kehitettäessä ja uudistettaessa keskiössä tulisi olla asiakkaiden eikä ammattilaisten etu (Laulainen ym. 2020, 171).

3 TUTKIMUSASETELMA

Sosiaalityöntekijät tekevät työtään yhteiskunnan monien muutosten keskellä. Hyvinvointialueuudistus koskettaa erityisesti hyvinvointialueille siirtyneitä työntekijöitä, mutta aihe on herättänyt laajemminkin keskustelua. Tarkastelen tutkielmassani sitä, millaisena työntekijät ovat kokeneet työskentelyn suuren organisaatiomuutoksen keskellä. Muutostilanne koettelee työntekijöiden hyvinvointia. Uudistusprosessin johtamisella on vaikutus muutoksen onnistumiseen ja työntekijöiden sopeutumiseen muutokseen. Lähestyn aihetta työntekijöiden hyvinvoinnin huomioivan muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymykseni on: Millaisena hyvinvointialueuudistus ja sen johtaminen näyttäytyvät sosiaalityöntekijöiden kokemana. Tutkimuskysymykseen lähdin hakemaan vastausta haastatteleamalla eri puolella Suomea työskenteleviä sosiaalityöntekijöitä. Haastattelut analysoin kronologisesti etenevän sisällönanalyysin mukaisesti.

3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruumenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua, jolloin haastatteluissa käydään läpi tietyt samat teemat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella. Haastatteluissa tutkija pyrkii saamaan haastateltavalta tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen kohteesta. (Tiittula & Ruusuvaori 2005.) Tutkin työssäni sosiaalityöntekijöiden kokemuksia, mutta kuten Otonkorpi-Lehtoranta ja Ylöstalo (2015, 221–222) huomattavat, ei kokemusten tutkimisessa kiinnostuksen kohteena välttämättä ole kokemukset itsessään, vaan enemmän kokemuksen kohde. Inhimillisiä kokemuksia tutkimalla pyritään saamaan tietoa sosiaalisista olosuhteista, tilanteista tai ilmiöistä (mt.). Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia tutkimalla tuon esille hyvinvointialueuudistukseen ja sen johtamiseen liittyviä näkökulmia.

Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia olen kerännyt yksilöhaastatteluilla. Laine (2018) kuvaa, miten haastattelussa tutkittava pukee kokemansa sanoiksi ja tutkija puolestaan pyrkii tekemään puheesta mahdollisimman oikean tulkinnan. Kokemus välittyy haastattelussa puheen lisäksi ilmeiden ja eleiden kautta ja tilanteeseen vaikuttaa niin haastateltavan kyky ilmaista kokemuksiaan kuin haastattelijan kyky kysyä, ymmärtää ja tulkita haastateltavaa. (Mt.) Tutkijan tekemä tulkinta saattaakin olla erilainen kuin mitä haastateltava on ajatellut asiasta (Moilanen & Rähä 2018).

Haastattelututkimuksella en saavuta kaikkia sosiaalityöntekijöitä kattavia kokemuksia. Laadullinen tutkimus pohjautuu kuitenkin ajatukseen, että vaikka ihmisten kokemukset ovat yksilöllisiä, ovat yhteisön jäsenet samankaltaisia suhteissaan maailmaan (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010; ks. myös Koskiniemi 2016, 67). Tällöin tietyt tavat voidaan ajatella samassa kulttuurissa oleville jossain määrin yhteisiksi. Yksittäisen yksilön kokemusta tutkimalla saadaan näin esille myös jotain yleistä aiheesta. (Mt.; Laine 2018.) Yksilölliset kokemukset kertovat myös jotain siitä historiallisesta ja yhteiskunnallisesta kontekstista, jossa tutkittava elää. Kaikki eivät kuitenkaan koe samoja tilanteita samalla tavalla, vaan samasta tilanteesta ja ilmiöstä on ihmisillä erilaisia kokemuksia. (Otonkorpi-Lehtoranta & Ylöstalo 2015, 221–222, 241.) Uusien kokemusten syntymiseen vaikuttaa merkittävästi aiemmat kokemukset. Ne vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisiin asioihin kiinnitämme huomiota. (Koskiniemi 2016, 68–69.)

Tutkimushaastattelussa merkittävää on haastattelun vuorovaikutustilanne. Haastattelutilanne eroaa arkikeskustelusta siinä, että keskustelulla on tarkoitus kerätä tutkijaa kiinnostavaa tietoa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005; Tiittula & Ruusuvuori 2005.) Haastattelussa kaikki osapuolet osallistuvat tiedon tuottamiseen (Tiittula & Ruusuvuori 2005), mutta keskustelun osapuolilla on erilaiset roolit. Haastattelija toimii keskustelun ohjaajana ja tiedon kerääjänä ja on keskustelun tietämätön osapuoli. Haastateltava on tiedon antaja. (Ruusuvuori & Tiittula 2005.) Haastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on joustavuus. Haastattelija voi esittää kysymyksiä haluamassaan järjestyksessä ja toistaa kysymyksiä tai pyytää selvennyksiä keskustelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Puolistrukturoidun haastattelun ajatuksena on, että haastateltava voi melko vapaasti kertoa ajatuksistaan. Lavee ja Itzhakov (2023) huomattavat, ettei tutkimushaastattelua voi verrata tavalliseen keskusteluun silloinkaan, vaikka tavoitteena olisi mahdollisimman vapaa keskustelu. Haastattelukysymysten ja -teemojen tarkasta suunnittelusta huolimatta haastattelutilanteen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten hyvän aineiston tulee saamaan (mt.).

3.2 Sosiaalityöntekijöiden haastattelut

Haastattelin tutkielmaani varten kahdeksaa sosiaalityöntekijää tai sijaispätevää sosiaalityöntekijää, jotka olivat työskennelleet sosiaalityöntekijöinä ainakin vuosien 2022 ja 2023 aikana. Tavoitin haastateltavat Facebookin Sosiaalityöntekijöiden uraverkosto -ryhmästä.

Ryhmän kautta minun oli mahdollisuus saada yhteys eri hyvinvointialueilla työskenteleviin sosiaalityöntekijöihin. Haastateltavat ovat kuudelta hyvinvointialueelta eri puolilta Suomea. Mukana on niin suuremmissa kaupungeissa kuin pienemmillä paikkakunnilla toimivia sosiaalityöntekijöitä. Työntekijöistä valtaosa työskenteli haastatteluita tehtäessä lastensuojelussa. Tämän lisäksi haastateltavana oli terveystieteiden, perhesosiaalityön ja aikuissosiaalityön edustajia. Joidenkin haastateltavien työtehtävä oli vaihtunut uudistusprosessin aikana, mutta haastattelut tehtiin pääasiassa sen tilanteen mukaan, mikä haastateltavalla oli ollut hyvinvointialueelle siirryttäessä.

Annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan melko vapaasti ja pyrin pitämään omat kommenttini keskusteluissa mahdollisimman vähäisinä ja haastateltavan puhetta minimipalauttein tukevinä. Huolehdin siitä, että keskustelun aikana käsiteltiin haastatteluihin valitsemani kolme pääteemaa: hyvinvointialueuudistus, hyvinvointialueuudistuksen johtaminen sekä tulevaisuuden näkymät (liite 1). Haastattelujen aikana kävimme läpi yleisemmin hyvinvointialueuudistusta sekä sitä, miten uudistus oli haastateltavan alueella edennyt. Päähuomio haastatteluissa oli haastateltavan kokemuksissa hyvinvointialueuudistuksen johtamisesta. Kävimme läpi myös hyvinvointialueen päätöksentekorakennetta sekä työntekijän asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi käsitelimme tiedon kulkemista hyvinvointialueuudistusprosessin aikana. Haastatteluiden viimeisenä teemana oli katseen siirtäminen tulevaisuuteen keskustelemalla siitä, millaisena haastateltava näkee hyvinvointialueen tulevaisuuden ja oman tulevaisuutensa sosiaalityöntekijänä. Tässä yhteydessä keskustelimme myös niistä tekijöistä, jotka ovat haastateltavalle tärkeitä, jotta hän kokee voivansa tehdä työtään hyvin ja voi hyvin työssään.

Tein haastattelut etänä Teamsin kautta. Yksi haastatteluista tehtiin teknisten haasteiden takia puheluna. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Tallensin haastattelut ja litteroin ne sanatarkasti, mutta kuitenkin niin, että jätin tarpeettomia toistoja ja täytesanoja pois. Tämän suurempaa litterointitarkkuutta en tarvinnut, koska en analysoinut keskustelutilanteen vuorovaikutusta tai sitä, miten asioista puhutaan, vaan olin kiinnostunut siitä, mitä sanotaan (ks. Ruusuvuori 2010). Asiayhteyden kannalta olennaisimmat tauot, huokaukset tai naurahdukset kirjasin ylös. Litteroin myös omat puheenvuoroni, jotta pystyin seuraamaan, miten keskustelu eteni ja miten valitsemani kysymyksen muotoilu mahdollisesti vaikutti vastaukseen. Litteroinnissa tehdään analyysin kannalta ensimmäisiä valintoja siitä, mitä keskustelusta katsotaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseksi ja mikä on sellaista, jota ei ole

tarpeen litteroida. (Mt.) Haastatteluissa keskustelu pysyi hyvin aiheessa, joten kovin paljon en jättänyt keskustelua litterointien ulkopuolelle.

3.3 Kronologisesti etenevä sisällönanalyysi

Haastattelututkimuksessa aineistoa kertyy usein paljon, jolloin on tärkeä saada aineisto helpommin tulkittavaan muotoon (Schreier 2012, 4). Tämä vaihe voidaan tehdä luokittelemalla ja järjestämällä aineisto sisällönanalyysin avulla (Ruusu vuori ym. 2010). Luokittelussa aineistosta nostetaan tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä tekstipätkiä ja nimetään ne tiettyyn luokkaan kuuluvaksi. Aineisto luokitellaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin pääluokkiin ja pääluokkien sisältöä kuvaaviin alaluokkiin. (Mt.; Schreier 2012). Luokittelu on tutkijan tulkinta siitä, mikä aineistossa on olennaista, joten luokitteluperusteiden ja luokkien nimeäminen on jo osa aineiston tulkintaa (Jolanki & Karhunen 2010). Sisällönanalyysin etuna on aineiston systemaattinen läpikäyminen. Analyysimenetelmän etuna on myös sen joustavuus, kun luokittelut tehdään oman aineiston ja tutkimustehtävän kannalta parhaaksi katsotulla tavalla. Aineistoa voi tarkastella monesta näkökulmasta, mutta valitsemalla tutkimustehtävän kannalta olennaisen näkökulman, saa aineistosta rajattua tutkimuksen kannalta olennaiset kohdat. (Schreier 2012, 4–8.)

Aineiston luokittelu voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti tai näiden yhdistelmällä (esim. Schreier 2012). Lähdin analyysissä liikkeelle aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ajatuksena on, että luokitukset tehdään aineiston ehdolla. Täysin puhdas aineistolähtöisyys ei ole mahdollista, sillä tutkijan omat ennakoajatukset sekä aihepiiristä aiemmin luettu tieto ja tehdyt tutkimusvalinnat vaikuttavat niihin huomioihin, jota aineistosta tekee (Ruusu vuori ym. 2010, 15; Salo 2015, 172.) Tämä vaihe onkin tasapainoilua omien etukäteisolettamusten ja aineistolle avoinna pysymisen välillä (Jolanki & Karhunen 2010). Aiheeseen etukäteen perehtyminen ja valitsemani tutkimuskysymys näkyivät analyysivaiheessa erityisesti sisällönanalyysin luokkia nimetessäni.

Aineistossani käsitellään noin puolentoista vuoden mittaista ajanjaksoa. Rajasin haastatteluissa keskustelun alkamaan vuodesta 2022 ja haastateltavat aloittivat itse tilanteen läpikäymisen vuoden 2022 syksyn tapahtumista ja tunnelmista. Haastattelut tein maaliskuussa 2024, joten tarkastelun kohteena on aika vähän ennen hyvinvointialueiden alkamista ja reilu vuosi hyvinvointialueiden voimaantumisen jälkeen. Hyvinvointialueet tulivat voimaan

kaikkialla samaan aikaan ja haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen oli nähtävissä, että aineistossa toistuivat tietyt ajallisesti hahmottuvat teemat. Analyysin välineeksi sopi tällöin kronologisesti etenevä sisällönanalyysi. Kronologisessa sisällönanalyysissä aineistosta etsitään ajallisesti eteneviä vaihteita, joita analysoidaan sisällönanalyysin mukaisesti (ks. Virokannas 2023).

Sisällönanalyysissä aineisto käydään systemaattisesti läpi ja määritellään, mikä osa aineistosta on tutkimuskysymyksen kannalta olennaista ja mikä ei (Schreier 2012). Lähdin etsimään aineistosta uudistusprosessin ajallisesti eteneviä vaihteita poimimalla kohtia, joissa haastateltavat kuvaavat hyvinvointialueuudistusprosessin etenemistä ja sen tuomia muutoksia sekä tunteita, joita uudistusprosessi on haastateltavissa ja työyhteisöissä herättänyt. Muodostin haastateltavien kokemuksista neljä ajallisesti etenevää vaihetta ja kokosin kunkin vaihetta koskevan tekstin yhteen. Kronologisen sisällönanalyysin vaiheiden kautta sain luotua kokonaiskuvan hyvinvointialueuudistuksen etenemisestä ja sen aiheuttamista tunteista työyhteisöissä. Vaiheissa käsitellään myös johtamisen ulottuvuuksia, mutta koska toinen osa tutkimuskysymystäni käsittelee hyvinvointialueiden johtamista, halusin saada johtamisesta kronologisista vaihteista irrallisen kokonaiskuvan. Johtamisen näkökulmana työssäni on henkilöstön hyvinvoinnin huomioiva muutosjohtaminen, joten luokittelin aineiston uudestaan etsimällä sieltä johtamista ja työvoimaa käsittelevät kohdat. Kokosin kunkin luokan tekstit yhteen luodakseni kokonaiskuvan työntekijöiden kokemuksista hyvinvointialueuudistuksen johtamisesta sekä siitä, miten hyvinvointialueuudistus on vaikuttanut heidän työvoimiinsa.

Johtamista ja työvoimaa käsittelevä luokittelu toimi itselleni apuvälineenä aineiston kokonaisuuden hahmottamisessa, mutta varsinaisen aineiston analyysin tein tarkastelemalla aineistoa kronologisesti etenevien vaiheiden kautta. Kronologisten vaiheiden ulkopuolelle jäi tutkimuskysymyksen kannalta olennaista johtamista käsittelevää aineistoa, josta muodostin erillisen johtamista kokonaisvaltaisemmin käsittelevän teeman. Luokittelujen jälkeen minulla oli neljä kronologisen analyysin kautta muodostettua vaihetta sekä yksi johtamista kokonaisvaltaisemmin käsittelevä teema. Kävin läpi kunkin vaiheen sisällön aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti, järjestelemällä vaiheiden sisällöt alaluokkiin ja muodostamalla vaihteista yhtenäisen kokonaisuuden (ks. Schreier 2012, 4–6). Nimesin vaiheet niiden keskeisten sisältöjen perusteella alun epätietoisuudeksi, uudelleenjärjestäytymiseksi, vakauden etsimiseksi sekä kaksijakoisiksi tulevaisuudennäkymiksi.

Analyysin lopuksi lähdin tarkastelemaan vaiheiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä peilaamaan tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin (ks. Ruusuvoori ym. 2010). Tässä kohdassa siirryin aineistolähtöisestä analyysistä teoriaohjaavaan analyysiin tarkastellakseni tuloksia henkilöstön hyvinvoinnin huomioivan muutosjohtamisen näkökulmasta. Analyysin tuloksia olen peilannut erityisesti suomalaisiin kuntauudistuksia koskeviin tutkimuksiin. Tutkielmaa tehdessäni hyvinvointialueet olivat olleet voimassa vasta lyhyen aikaa, joten niistä ei ollut ehditty tehdä laajempia tutkimuksia. Kunnat ja kuntayhtymät vastaavat parhaiten toimintaympäristöltään hyvinvointialueita. Olen tarkastellut erityisesti sellaisia kuntia ja kuntafuusioita koskevia tutkimuksia, joissa tutkimuksen lähtökohtana on henkilöstön hyvinvoinnin ja muutosjohtamisen näkökulma. Vakkalan (2012) kuntafuusioita koskeva väitöskirjassa tutkimuksen lähtökohdissa ja tuloksissa oli paljon yhtäläisyyksiä oman tutkielmani kanssa. Hyödynsin Vakkalan tutkimuksen tuloksia tarkastellessani sitä, millaista johtamista työntekijöiden kokemusten perusteella tarvittaisiin hyvinvointialueuudistuksen eri vaiheissa.

3.4 Tutkimuseettisiä pohdintoja

Sosiaalityössä tutkimuksen aiheet ovat usein sensitiivisiä, jolloin tulee olla erityisen tarkka siitä, ettei tutkimuksen aikana tai tutkimuksessa tuotetulla tiedolla loukkaa tutkittavia (Rauhala & Virokannas 2011). Tutkielmani aihe herättää tunteita, mutta ei ole erityisen sensitiivinen. Hyvinvointialueuudistus on aihe, josta keskustellaan työkavereiden tai tuttujen kanssa, mutta oman työpaikan johtamiseen tai työilmapiiriin liittyvistä kysymyksistä ei välttämättä puhuta niin avoimesti. Sosiaalityön tutkimuksessa pidetään hyveenä sitä, että tutkimus pyrkisi olemaan hyödyllinen tai rakentava tutkimukseen osallistuville ihmisille eikä vain tutkija hyötyisi tutkittavista (mt.). Haastateltavat eivät tule suoraan hyötymään tutkimukseeni osallistumisesta, mutta yksi tutkielmani tavoitteista on, että tuloksia voitaisiin jatkossa hyödyntää muutostilanteiden johtamisessa. Tällöin niistä voisi koitua hyötyä myös haastateltaville tai muille työntekijöille. Monet haastateltavista pitivät tärkeänä sitä, että pääsivät kertomaan kokemuksistaan, joten haastatteluun osallistuminen on voinut auttaa heitä uudistusprosessin aiheuttamien reaktioiden läpikäynnissä (ks. myös Vakkala 2012, 151).

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta, loukaamattomuutta ja yksityisyyttä (mt.). Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja kerroin ennen haastatteluiden tekemistä lähettämässäni sähköpostissa, että heillä on

halutessaan oikeus vetäytyä tutkimuksesta. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus lukea tekemäni analyysi ennen tutkielman tarkastusta ja kertoa, mikäli tekstissä on jotain heidän yksityisyyttään loukkaavia kohtia. Tutkielmani ei kohdistu mihinkään tiettyyn hyvinvointialueeseen tai organisaatioon, joten en tarvinnut tutkimuslupaa haastatteluiden tekemiseen, vaan työntekijät päättivät itse osallistumisestaan Facebook-ryhmässä näkemänsä haastattelupyynnön (liite 2) perusteella. Pyysin haastateltavia ottamaan minuun yhteyttä sähköpostin välityksellä voidakseni suojata heidän henkilöllisyytensä. En nähnyt tutkimuksen tuloksen kannalta olennaiseksi tuoda esille hyvinvointialueita, joissa haastateltavat työskentelivät.

Tutkimuksen etiikan kannalta on tärkeä miettiä omaa asemaansa suhteessa tutkimusaiheeseen. En ole itse työn kautta sidoksissa mihinkään hyvinvointialueeseen, joten tarkastelen aihetta ulkopuolisena eikä mikään taho vaikuta tutkimuksen aikana tekemiini valintoihin. Aihe on kiinnostava oman tulevan työurani kannalta ja saman alan työntekijöiden tai työssä olevien opiskelijoiden haastatteleminen tuntui helpolta. Lavee ja Itzhakov (2023) korostavat haastattelijan taitoa kuunnella haastateltavaa. Haastateltavaa kohtaan tulee olla kunnioittava, hyväksyvä ja empaattinen eikä tuomita haastateltavan sanomisia (mt.). Pyrin haastatteluissa siihen, että haastateltavat saivat mahdollisimman vapaasti kertoa näkemyksistään. Litterointeja tehdessä huomasin vuorovaikutuksessa hetkiä, jolloin olisin voinut toimia haastattelijana paremmin esimerkiksi pyytämällä tarkennusta haastateltavan esittämään ajatukseen. Oma taito haastattelijana kehittyi haastatteluiden tekemisen myötä, kun huomasin mikä kysymys tai tyyli haastatteluissa toimii. Haastatteluiden tavoitteena ei ollut saada haastateltavilta vastausta kaikkiin samoihin kysymyksiin, joten eri tavalla edenneet haastattelut eivät siinä mielessä ole tutkimuksen kannalta ongelma. Koin, että haastattelut ja vuorovaikutus sujuivat haastatteluissa pääasiassa hyvin.

Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt noudattamaan keskeisiä laadullisen tutkimuksen laatua lisääviä tekijöitä eli systemaattista työskentelyä sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin aikana tehtyjen valintojen ja niitä ohjaavien periaatteiden auki kirjoittamista (Ruusu vuori ym. 2010; Lavee & Itzhakov 2023). Tällöin lukijan on mahdollista arvioida käytettyjen menetelmien toimivuutta (Moilanen & Rähän 2018). Analyysin luotettavuuden kannalta tärkeä vaihe on myös tulosten tarkastelu aiemman tutkimuksen valossa. Mikäli vastaavia ilmiöitä ja selityksiä löytyy muistakin tutkimuksista, parantaa se tutkimuksen luotettavuutta. (Mt.; Ruusu vuori ym. 2010.) Myös litteroitujen haastattelupätkien tuominen tekstiin lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja parantaa tutkimuksen validiteettia, kun lukijalla on mahdollista nähdä, mihin tehty tulkinta perustuu (Nikander 2010). Tekemiäni valintojen sopivuuden

tarkastelussa on myös auttanut keskustelut tutkielman ohjaajan ja graduseminaarin opiskelijoiden kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan sisäisestä yleistettävyydestä, jolloin aineistosta tehtyjä päätelmiä koetellaan koko aineistoon (Ruusu vuori ym. 2010). Pysin varmistamaan päätelmieni sisäistä yleistettävyyttä lukemalla aineiston moneen kertaan läpi ja käymällä läpi myös sen osan aineistosta, mikä ei kuulunut mihinkään luokkaan. Näin varmistin sen, etten ole nostanut aineistosta vain alussa tekemiäni havaintoja tukevia näkökulmia, vaan huomioin myös mahdolliset vastakkaiset näkemykset (ks. Moilanen & Rähkä 2018). Poikkeavien havaintojen esiin nostaminen on tutkimuksen validiteettia vahvistava asia (Ruusu vuori ym. 2010). Kun kaikki teksti oli siirretty valitsemieni luokkien ja teeman alle, pystyin varmistamaan, ettei mikään tutkimuskysymyksen kannalta olennainen asia jäänyt käsittelemättä. Kokoamalla tekstit luokittelujen alle pystyin myös näkemään, onko jokin tietty aihealue tullut esille kaikkien haastateltavien puheissa vai onko se ollut yksittäisen haastateltavan kokemus.

4 JOHTAMINEN HYVINVOINTIALUEUUDISTUKSEN ERI VAIHEISSA

Kronologisesti etenevän sisällönanalyysin kautta muodostui neljä hyvinvointialueuudistusprosessia ja sen nostattamia tunteita kuvaavaa vaihetta: alun epätietoisuus, uudelleenjärjestäytyminen, vakauden etsiminen sekä kaksijakoiset tulevaisuudennäkymät. Jotkin vaiheet erottuivat ajallisesti selkeämmin, mutta vaiheet ovat toisiinsa nähden limittäisiä, eivätkä etene jokaisen haastateltavan kohdalla tai jokaisella alueella samalla tavalla. Työntekijä voi siten olla samanaikaisesti monessa vaiheessa ja kokea niiden herättämiä tunteita yhtäaikaaisesti. Työntekijät ja organisaatiot pyrkivät löytämään vakautta muutoksen horjuttamaan tasapainoon. Aineistossa näkyi se, miten jokin uusi muutostekijä saattoi muuttaa vakiintumassa olevaa tilannetta uudestaan kaoottisemmaksi. Muutostilanne ei siten etene lineaarisesti eri vaiheiden kautta tiettyyn loppupisteeseen, vaan etenee syklisesti (ks. myös Taskinen 2017). Osa haastateltavista oli haastatteluhetkellä edennyt hyvinvointialueuudistuksessa vakaampaan vaiheeseen, kun taas osa kuvasi tilanteen olevan vielä hyvin epätietoinen ja kaoottinen, jolloin tilanne ei ollut edennyt vielä kovin pitkälle ensimmäisestä vaiheesta. Hyvinvointialueuudistuksen etenemisen lisäksi tarkastelen tuloksissa sitä, mitä haastateltavat kertoivat toivovansa johtamiselta hyvinvointialueuudistuksen kaltaisessa suuressa muutostilanteessa.

4.1 Alun epätietoisuus

Haastateltavien kokemuksista välittyi yhteneväinen kuva hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheesta. Haastateltavat puhuivat epätietoisuuden ajasta, jossa korostuu epävarmuus, kaoottisuus ja sekavuus. Epätietoisuuden vaihe sijoittuu kronologisen sisällönanalyysin vaiheista selvimmin tiettyyn ajanjaksoon eli aikaan ennen hyvinvointialueuudistusta ja vuoden 2023 alkuun. Tulevaa koskeva epävarmuus onkin usein voimakkaimmillaan päätöksiä odottaessa (Vakkala 2012, 164). Hyvinvointialueelle siirtymistä haastateltavat kuvaavat ”mustaan aukkoon”, ”liikkuvaan junaan” tai ”tuntemattomaan laivaan” hyppäämiseksi.

Mitä lähemmäs vuodenvaihdetta menttiin, sitä enemmän oli sitä, että kun ei tiedetä mitään ja ei tiedetä miten tulee olemaan. Ja tää johtaja tuotti aika paljon sit sitä, että ei hänkään tiedä mihin hän sitten päätyy. (Haastattelu 5)

Otteessa haastateltava kuvaa epätietoisuuden kokemusta, joka paheni vuodenvaihteen lähes-tyessä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvinvointialueelle siirtymisen alkuvaiheessa ei saanut tilanteesta riittävästi tietoa. Tiedon jakaminen ja muutoksen etenemisestä tiedottaminen ovat muutoksen hallinnan keskeisimpiä asioita (esim. Syväjärvi ym. 2007). Vaikka tiedottamiseen liittyvät kysymykset olivat haastateltaville tärkeitä muissakin uudistusprosessin vaiheissa, näkyivät erityisesti alkuvaiheessa viestintään liittyvät ongelmat. Haastateltavien mukaan kukaan ei tiennyt, osannut kertoa tai kertonut, miten tilanne etenee ja mitä muutoksia ja vaikutuksia hyvinvointialueuudistuksella on. Jotkut haastateltavat kokivat johtajien pimeän tietoa, mikäli sitä ei ollut riittävästi saatavilla.

Työntekijät kertoivat johtamisen tasojen ja päätöksentekoprosessin muuttuneen hyvinvointialueille siirryttäessä, mutta niiden rakentuminen jäi työntekijöille osittain epäselväksi.

Se oli aivan mieletöntä. Me yritettiin ymmärtää sitä [pätöksenteon] himmeliä. Siit oli tehty kyllä kaavio, ja se esimies ja johtajien määrä lisäänty... Se näytti mun mielestä tosi sekavalta. (Haastattelu 7)

Otteessa haastateltava kuvaa kokemustaan uuden organisaation päätöksentekorakenteen sekavuudesta. Muutkin haastateltavat kertoivat samanlaisista kokemuksista. Haastateltavien kuvausten perusteella organisaatioita alettiin rakentaa ja paikkoja täyttää ylhäältä alaspäin. Ylhäältä alas etenevässä muutoksessa muutosprosessi kohdistuu ensin hallintotehtävissä toimiviin ja esihenkilöasemassa oleviin (Vakkala 2012, 155). Haastateltavien kuvausten perusteella ensin valittiin ylimmät johtajat ja lähiesihenkilöiden valinnat tehtiin monin paikoin juuri ennen hyvinvointialueille siirtymistä. Kuten haastatteluotteessakin mainitaan, johtoportaita tuli lisää ja monien haastateltavien mielestä isommassa organisaatiossa johtaminen siirtyi etäämmäksi ja kasvottomammaksi. Saman on tuonut esille myös Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) artikkelissaan.

Lähiesihenkilöiden asema oli haastateltavien kuvausten perusteella pitkään epäselvä monilla hyvinvointialueilla, mikä heijastui epävarmuutena myös työntekijätasolle. Tutkimuksissa on todettu, miten esihenkilöiden vastuiden hämärtyminen heijastuu nopeasti koko työyhteisön toimintaan (Vakkala 2012, 173). Haastateltavien kuvausten perusteella esihenkilöiden vaihtuminen oli hankalalta tuntuva muutostekijä muutenkin epäselvässä tilanteessa.

Ois toivonut että olis edes sen vuodenvaihteen yli ollut se sama esimies, että se ei olis heti vaihtunut siinä pahassa saumassa... Me jäätin tosi yksin siinä tilanteessa. Aivan altavastajaksi. Ei meillä ollut ketään kuka meitä puolustaa. (Haastattelu 7)

Haastateltava olisi kuvauksensa perusteella toivonut lähiesihenkilön tukea hyvinvointialueelle siirryttäessä. Haastateltava oli kertonut aiemmin, että heidän työyhteisönsä joutui olemaan hyvinvointialueen alkuvaiheen ilman omaa esihenkilöä eikä hän kokenut muualta tulleeseen uuden lähiesihenkilön kykenevän tukemaan heitä riittävästi uudessa tilanteessa. Joidenkin haastateltavien kuvausten perusteella uuden esihenkilön ei koettu kuuluvan omaan ryhmään samalla tavalla kuin aiemman esihenkilön. Esihenkilöiltä saatu tuki oli haastateltavien kertoman mukaan heille tärkeää ja osa kertoi saaneensa esihenkilöltä hyvin tukea alkuvaiheen kaoottisessa tilanteessa. Ongelmana oli se, etteivät lähiesihenkilötkään tuntuneet usein tietävän, mitä ylemmillä tahoilla oli päätetty. Haastateltavien kokemusten perusteella esihenkilöiden puuttuminen tai vaihtuminen sekä työntekijäpulan aiheuttama kiire haastoivat tiedon kulkemista.

Jotenkin semmonen totuus loppui. Me kuultiin vaan hirveesti kaikkea, että mitä on suunniteltu. – – Että ihan tosi paljon kuulopuheitten perusteella aiheutuvaa mielipahaa meillä. Ja se oli kyllä tosi kurjaa aikaa. – – Mie koitin sanoa, että mitään ei tapahdu, mitään ei kerrassaan tapahdu tämän vuoden puolella. Uskokaa tai älkää, mutta mitään ei tapahdu! ... Sama voughkaaminen kyllä meni ihan ympäri koko Suomen niemen. (Haastattelu 1)

Haastateltava kuvaa, miten tiedon puute on johtanut huhujen kiertämiseen työntekijöiden keskuudessa. Epätietoisuus on heikentänyt työyhteisön ilmapiiriä. Tiedon puutteen merkitystä on tarkasteltu useassa tutkimuksessa (esim. Stenvall ym. 2010; Vakkala 2012, 164; Taskinen 2017). Tiedon puutteen on katsottu lisäävän muutoksen kokemista sekavana sekä herättävän epävarmuutta, pelkoa ja vastustusta (mt.). Epäselvä ja kaoottinen tilanne on haastateltavien kokemusten perusteella kuormittanut työntekijöitä ja aiheuttanut poissaoloja työyhteisöissä. Haastateltava kuvaa edellisessä otteessa, miten hän pyrki aiempien kokemustensa perusteella rauhoittamaan työkavereitaan tuomalla esille näkemystä, ettei mitään suurta muutosta tule heti tapahtumaan. Toinen haastateltava oli kertomansa mukaan yrittänyt samaa, mutta hänen mielestään uutta pelättiin kuin ”millenniumia, joka tulee ja sammuttaa valot – – ja sitten mitään ei tapahtunutkaan” (haastattelu 5). Kaikilla haastateltavilla oli vastaava kokemus siitä, miten työyhteisöissä oli etukäteen huolta ja pelkoa, mitä omassa työssä ja työyhteisössä tulee tapahtumaan. Muutos aiheuttaakin erityisesti alkuvaiheessa pelkoa ja epävarmuutta (Vakkala 2012).

Haastateltavien kuvausten perusteella työskentely jatkui pääosin entisenlaisena, kun vuodenvaihteen jälkeen oli siirrytty hyvinvointialueelle. Epävarmassa tilanteessa työntekijät kertoivat kaivanneensa johtajilta enemmän tietoa sen hetken ja tulevasta tilanteesta.

Päällimmäisenä kokemuksena muistan, se oli sellai ihan jaettu kokemus meillä, että se johtajuus kyllä loisti siellä poissaolollaan. Mihin oltais tarvittu, ei lähiesihenkilön, vaan ylemmän esihenkilön linjausta esimerkiksi, niin selasta ei kyllä saatu. Että kun ne esihenkilöt ja johtajat, me koettiin, että he oli niin kiireisiä sen muutostyöskentelyn kans, sen valmistelutyön kans. (Haastattelu 6)

Haastateltava kuvaa, miten työntekijät olisivat kaivanneet johtajilta linjauksia ja riittävän ajoissa tulevaa tietoa, mutta otteesta välittyy kuva etäälle jäävistä johtajista. Haastateltavan työyhteisössä oli hänen mukaansa koettu, ettei johtajilla jäänyt omien muutoskiireiden keskellä riittävästi aikaa työntekijöille. Moni haastateltavista kertoi saaneensa lähiesihenkilöltä kaiken tällä olleen tiedon, mutta erityisesti ylemmän tason viestinnässä oli koettu olevan puutteita. Työntekijät olisivat halunneet riittävän ajoissa tulevaa tietoa ylemmältä johdolta. Muutostilanteissa tiedon tulisi Stenvallin ja Virtasen (2007, 113) mukaan olla ajantasaista, kokonaisvaltaista ja paikkansa pitävää. Haastateltavien kuvausten perusteella, tämä ei toteutunut hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheessa. Työntekijät kertoivat, että tiedotteissa tai infotilaisuuksissa oli käyty läpi hyvinvointialueen strategioita, arvoja ja hallintoa. He olisivat kaivanneet enemmän konkreettista tietoa siitä, miten uudistus tulee vaikuttamaan omaan työhön, lähiesihenkilön asemaan tai työyhteisöön. Työntekijöiden tulevaisuutta koskeva tiedotus onkin muutostilanteessa erityisen tärkeää (Schweiger & DeNisi 1991).

Muutostilanteessa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne ovat tärkeitä (Syväjärvi ym. 2007). Luottamusta työn jatkuvuuteen pidetään tärkeänä epävarmuuteen vaikuttavana tekijänä (Vakkala 2012, 144). Hyvinvointialueuudistus aiheutti epävarmuuden työn jatkumisesta vain yhden haastateltavan kohdalla. Hänen työyhteisössään monet työntekijät siirrettiin reilun vuoden kestäneen epävarmuuden jälkeen toisiin sosiaalityön tehtäviin. Muuten haastateltavat eivät kuvanneet huolta oman työpaikkansa suhteen, mikä voi kertoa myös pitkään jatkuneesta pulasta pätevästä sosiaalityöntekijöistä. Epävarmuus työn jatkumisesta kohdistui ai-neiston perusteella lähiesihenkilöihin ja muihin johtajiin.

4.2 Uudelleenjärjestäytyminen

Hyvinvointialueelle siirtymisen vaikutuksia työntekijöiden tilanteeseen, tehtävänkuviin ja käytännön työn tekemiseen ei monien haastateltavien mukaan ollut mietitty tarpeeksi ajoissa. Näiden asioiden käsittely tapahtui uudistusprosessin toisessa vaiheessa,

uudelleenjärjestäytymisessä. Tässä vaiheessa muutosprosessi siirtyi johtoportaalta työntekijätasolle ja muutoksia tuli työntekijän omaan työnkuvaan tai hänen työyhteisöönsä.

Viime vuonna oli paljon sellasia käytäntöjä, mitkä ei ollut tarkentunu. Sit oli resurssipulaa, työntekijöitä ei ollu tarpeeksi. Niin sitten kun viikosta toiseen työntekijät pyrki ratkasemaan sillai, että kysyttiin tiimissä, miten me tehdään tää asia, kun siihen ei ole työntekijää. Niin sitten jossain vaiheessa se vastaanotto alko olemaan sellasta, et tuli tiuskimista ja sellasia sanavalintoja, millä minun mielestä ei pitäisi käyttää työyhteisössä. (Haastattelu 6)

Haastatteluotteessa työntekijä kertoo, miten monien käytännön ratkaisujen miettiminen jäi hänen mielestään liikaa työntekijöiden vastuulle, kun asioita ei ollut mietitty riittävästi etukäteen. Samanlaisia kokemuksia on ollut työntekijöillä muissa uudistusprosesseissa (Syväjärvi ym. 2007; Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011). Haastatteluotteessa näkyy sama, minkä Vakkala (2012, 164) toteaa kuntafuusioita koskevassa tutkimuksessa, että henkilöstö odottaa heitä koskevien ratkaisujen olevan selvillä mahdollisimman hyvissä ajoin ennen yhdistymistä. Lisäksi vastuiden ja työnjaon toivotaan olevan selkeitä (mt., 165). Tarkentumattomat käytännöt ja resurssipula aiheuttivat haastateltavan kokemuksen mukaan ilmapiirin kiristymistä ja huonoa kielenkäyttöä työyhteisössä. Muutostilanne voi nostaa ihmisten vuorovaikutustaidoista esiin piirteitä, jotka normaalitilanteessa pysyvät piilossa (Syväjärvi ym. 2007). Myös toiset haastateltavat kertoivat oman tai työyhteisön tunnelman kiristymisestä esimerkiksi silloin, kun edellisten työtehtävien päälle annettiin uusia tehtäviä. Uuden opetteleminen saattoi tuntua vaativalta, jos työ koettiin jo ennestään haastavaksi.

Must tuntuu, että mulle tulee niin hirveesti ohjeita ja semmosta niinku, on niinku asiakasohjausta, täytä lippuja, laita tonne ja täytä toinen lappu ja lähetä tonne. – – Ku sit siit tulee semmonen vähä fiilis, et pitääks mun tätä kysyä ja pitääks mun kysyy lupa tähän ja voinks mää nyt päättää vai onks tää nyt joku muu joka päättää. – – Et sitä valtaa on viety tietyssä mielessä pois. (Haastattelu 2)

Haastateltava kuvaa otteessa, miten hän koki jatkuvasti muuttuvien ohjeistusten tuovan työhön monimutkaisuutta ja kaventavan omaa päätäntävaltaa. Työtehtävien kaventuessa ja työntekijöiden osaamista ohitettaessa työntekijä voi kokea työn vähemmän mielenkiintoiseksi ja arvostettavaksi (Savolainen ym. 2011). Toisaalta haastatteluissa nähtiin hyvänäkin se, että asioita joutuu perustelemaan tarkemmin, ja näin miettimään omia ratkaisujaan.

Hyvinvointialueille siirtyminen toi haastatteluiden perusteella monenlaisia muutoksia työntekijöiden arkeen. Uudelleenjärjestäytymisen vaihe edellytti työntekijöiltä uuden oppimista ja osa haastateltavista koki tämän vaiheen harjoitteluksi ja uusien käytäntöjen hakemiseksi.

Pikkuhiljaa rupesi niitä eri käytäntöjä tuleen – – Jotenki oli tyytyväinen siihen, että ne tulivat pikkuhiljaa, että tavallaan pikkusen saatiin pureskella asioita, kun niitä rupes muuttumaan – – Toki sitten osa vaati ehkä vähän enemmän aikaa pureskella, kun piti opetella asioita uudestaan. (Haastattelu 8)

Edellisen otteen haastateltava kertoo olleensa tyytyväinen siihen, että muutokset tulivat vähitellen ja uusiin käytäntöihin sai totutella rauhassa. Osalla haastatelluista oli puolestaan kokemus, että uudistuksia ja muutoksia tuli yhtäkkisesti ja liikaa yhdellä kertaa. Joidenkin haastateltavien kuvauksista välittyi ymmärrys sen suhteen, etteivät käytännöt voikaan olla heti toimivia, vaan syntyneitä ”valuvikoja” tullaan ajan myötä korjaamaan.

Yhtenä muutostekijänä haastatteluissa nostettiin esille asiakastietojärjestelmien vaihtuminen. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat asiakastietojärjestelmän vaihtuneen jossain vaiheessa uudistusprosessia, eikä uusiin järjestelmiin siirtyminen ollut kuvausten perusteella sujunut täysin ongelmitta. Toimimattomien käytäntöjen takia jouduttiin tekemään myös tietoturvaa heikentäviä ratkaisuja, jotta työntekoa voitiin jatkaa. Vaikka uuden asiakastietojärjestelmän opetteleminen koettiin työlääksi, nähtiin saman asiakastietojärjestelmän piiriin siirtyminen myös hyvänä ja työskentelyä helpottavana tekijänä.

Uudelleenjärjestäytymisen vaiheessa keskeinen muutos koski haastateltavien läheisintä työyhteisöä. Kaikki haastateltavat kertoivat tiimeihin tulleista muutoksista ja yhtä lukuun ottamatta kaikilla vaihtui lähiesihenkilö. Jollakin haastateltavalla tiimiin tuli vain pari uutta työntekijää, mutta monen haastateltavan koko entinen tiimi hajosi. Aiemmin monesta sosiaalityön alan osajista koostuvat tiimit muutettiin laajempaa aluetta kattaviksi, yhteen sosiaalityön osa-alueeseen keskittyviksi tiimeiksi. Haastateltavat eivät kokeneet tiimien uudenaista muodostamista ongelmaksi, kunhan käytännöt olivat toimivia.

Meillä oli semmonen yhteisö siellä ja kollegiaalista tukea suuntaan ja toiseen ja pystyttiin sparraamaan ja keskustelemaan asioista, koska aika pitkälti ne oli niitä samoja asiakkaita, jotka liikku paikasta toiseen. Nii yhtäkkiä meidät erotettiin aivan eri suuntiin. (Haastattelu 5)

Haastatteluotteessa työntekijä kuvaa, miten aiemmin hän koki saaneensa kollegiaalista tukea työyhteisöltään. Hän kertoo, että hyvinvointialueuudistuksen myötä tiimit laitettiin uusiksi ja työntekijät sijoitettiin eri työtiloihin. Tällöin hän koki menettäneensä eri sosiaalityön osajista koostuneen tiimin mahdollistaman asiantuntemuksen. Jotkut haastateltavat kertoivat lähiesihenkilön työskennelleen työtehtävien uudelleen järjestämisen jälkeen toisella paikakunnalla. Tiimien muuttuessa ja esihenkilöiden vaihtuessa piti opetella uudenalaisia tapoja tehdä työtä, eivätkä kaikki haastateltavien hyvinä pitämät käytänteet siirtyneet uuteen

kokoonpanoon. Uudistus ei tuokaan aina mukanaan vain hyvää, vaan samalla voidaan menettää jotain aiemmin hyviksi todettuja käytäntöjä (Hughes 2018, 15). Joidenkin haastateltavien vanha tiimi säilyi fyysisesti lähellä ja uuden tiimin kanssa nähtiin vain etäyhteydellä. Etäyhteydet mahdollistavat toimimisen maantieteellisesti laajalla alueella, mutta se ei useimpien haastateltavien mielestä korvaa lähiesihenkilön fyysistä läsnäoloa.

Se on ollut mulle yllättävää ehkä tässä [uudessa työpaikassa], että kaikki esimiehet tekee etänä, niin se jotenki rapauttaa sitä systeemiä aika paljon. – – Mulle olis tärkeintä, että lähiesimies olisi aidosti lähiesimies, että se ei oo sellanen, joka toimii vain etänä. Tai tarvittaessa puhelimen välityksellä tai joka käy joka toinen viikko fyysisesti paikan päällä. Että se aidosti tuntis, ketä me ollaan työntekijöinä ja mitä me tehdään. (Haastattelu 7)

Haastateltava kuvaa toivovansa lähiesihenkilön olevan fyysisesti läsnä työpaikalla eikä toimivan etäjohtajana. Hän kokee, ettei etäjohtaja opi tuntemaan työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan riittävän hyvin, mikä hänen mukaansa rapauttaa työyhteisön toimivuutta. Yksi haastateltavista kertoi näkevänsä etäjohtamisen olevan nykypäivää, ja pitävänsä tärkeämpänä johtajan taitoja kuin hänen paikalla olemistaan. Haastateltavien kokemusten perusteella oman esihenkilön tärkeys korostui tilanteissa, joissa lähiesihenkilöä ei ollut tai esihenkilö ei pystynyt ajamaan työntekijöiden etua. Lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli etenkin silloin, kun erillään sijaitsevien yksiköiden toimintatapoja yhdistetään (Vakkala 2012, 166). Lähiesihenkilöiden tärkeys näkyi myös haastateltavien kokemuksissa.

Millä johtajalla on mun työhön merkitystä? Esihenkilöllä ja hänen esihenkilöllä. – – Että totta kai ne ylimmät pomot on sieltä ne niinku semmoisia isompia laajoja periaatteellisia ja talousasioita. Ikään kuin mennään alaspäin, niin sitten se on niinku spesifimpää tai semmoista ruohonjuuritasolle menevää johtajuutta. (Haastattelu 3)

Haastateltava kertoo kokevansa oman esihenkilönsä lisäksi seuraavan esihenkilötason itselleen merkitykselliseksi. Näin oli myös monen muun haastateltavan kohdalla. Tästä ylemmät johtoportaat olivat haastatteluotteen kuvauksen ja muun aineiston perusteella työntekijöille etäisempiä. Työntekijät kertoivat toivovansa ylempienkin johtajien olevan lähellä työntekijöitä ja tietoisia heidän tekemisistään, mutta kuulluksi tulemisen ja oman vaikutusmahdollisuuden työntekijät kertoivat kokevansa tapahtuvan pääasiassa oman esihenkilön kautta. Vastaava tulos näkyi Vakkalan (mt., 173) tutkimuksessa. Haastateltavat kuvasivat monien tilanteiden riippuvan siitä, millainen lähiesihenkilö sattuu olemaan.

Mutta se on jotenki kurja, että on se [vaikuttamismahdollisuus] on tosi henkilöriippuvaista tavallaan. Et jos on semmonen esihenkilö, joka vie. En tiedä,

onko kaikki täällä sit semmosia. Meillä ainakin siis on, mutta oon kuullut että erilaisiakin... (Haastattelu 2)

Otteessa haastateltava kuvaa huoltaan siitä, miten työntekijöiden vaikuttamismahdollisuus on lähiesihenkilöstä riippuvaista. Myös muut haastateltavat toivat esille kokemuksiaan, joiden mukaan tiedon kulkeminen, kuulluksi tuleminen, vaikuttamismahdollisuudet ja toimintojen yhdenmukaistaminen riippuvat esihenkilöstä. Lähiesihenkilöiden rooli muutoksen johtamisessa onkin Vakkalan (2012, 166) tutkimuksen mukaan keskeinen. Esihenkilön toiminta heijastuu kaikkeen, mitä työntekijä työyhteisössään kokee (Hakonen ym. 2018). Lähiesihenkilö toimii työntekijälle tiedon välittäjänä, toiminnan ohjaajana, osallistumismahdollisuuksien järjestäjänä ja vastaa muutoksen herättämiin tuen tarpeisiin (Vakkala 2012, 166). Edellisen otteen haastateltavalla oli hyviä kokemuksia omasta lähiesihenkilöstään. Näin oli ai-neiston mukaan myös monen muun työntekijän kohdalla, mutta osalla oli myös huonompia kokemuksia.

Nyt ollaan oltu vähän reilu vuosi hyvinvointialueella, niin mun lähiesihenkilö on käynyt täällä [paikkakunnalla] kaksi kertaa. Olemme nähneet jossain kou-lutuksissa... Fyysisesti olen nähnyt häntä, olisiko neljä kertaa. (Haastattelu 4)

Haastateltava kokee, ettei eri paikkakunnalla toimiva esihenkilö ole riittävästi läsnä alais-tensa arjessa. Vaikka lähiesihenkilö olisi ollut fyysisesti paikan päällä, oli joillakin haasta-teltavilla heidän kertomansa mukaan tunne, ettei tämä ollut riittävästi läsnä työntekijöille. Muutostilanne tuo lisähaasteita lähiesihenkilöiden työhön, jolloin esihenkilöt voivat itsekin kokea, ettei heillä ole riittävästi mahdollisuutta tukea alaisiaan (esim. Vakkala 2012, 173).

Uudelleenjärjestäytymisen vaiheessa haastateltavien puheissa korostui erityisesti kuulluksi tulemisen kokemuksen merkitys. Kuulluksi tulemisen korostuminen uudistusprosessin tässä vaiheessa on ymmärrettävää, koska muutokset koskivat työntekijöitä itseään ja heidän lä-hintä tiimiään. Työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen on todettu tutkimuksissa tärke-äksi muutosjohtamisen onnistumisen edellytykseksi (esim. Taskinen 2017). Kaikki haasta-teltavat nostivat kuulluksi tulemisen tai tulemattomuuden kokemuksen esille haastatteluissa.

Minun mielestä reiluin päätöksentekoprofiili olisi alhaalta ylöspäin, koska sil-loin me tultais kuulluksi. Jos meitäki olis joku kuullut, meillä olis ollut monta ideaa, miten tää olis voitu hoitaa. (Haastattelu 1)

Pääasiallisesti on niin, että se tieto tulee sitten, kun se riittävästi koskettaa meitä, niin se tulee siinä kohti, kun se on päätetty. Et ei semmoseen valmiste-lutyöhön juurikaan oteta mukaan. (Haastattelu 4)

Monet haastateltavat kertoivat kokeneensa, että päätöksenteko tuli ylhäältä alaspäin. Tällöin jäi hyödyntämättä työntekijöiden asiantuntemus, kuten ensimmäisen otteen haastateltava tuo

esille. Useiden haastateltavien kokemuksista välittyi sama kuva kuin jälkimmäisessä otteessa, että asioista oli päätetty ennen kuin ne tulivat työntekijöiden tietoon. Kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus osallistua muutoksen suunniteluun vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutumista ja luottamusta tulevaan (Taskinen 2017, 161–162). Epävarmuuden kokemusta voidaan vähentää viestinnällä ja osallistamisella. Viestinnässä tulisi huomioida, ettei se ole yksipuolista asioista tiedottamista, vaan mahdollistaisi vastavuoroisen keskustelun. (Hakonen ym. 2018, 86.) Haastateltavat kertoivat kuulluksi tulemattomuuden kokemusten lisäksi myös niistä hetkistä, jolloin he kokivat päässeensä vaikuttamaan asioihin.

Oon päässyt erilaisiin työryhmiin mukaan ja semmoseen kehittämiseen – – Jotenkin tuntuu kivalta, että ihmiset haluaa kuulla vaikka, mitä mieltä on asioista ja saa kertoa. – – Kyllä he esihenkilöt aidosti kuuntelee. Siinä saattaa mennä aikaa täällä meidän byrokratian rattaissa, mutta kyllä ne eteenpäin menee. (Haastattelu 8)

Työntekijä kertoo osallistuneensa joidenkin muiden haastateltujen tavoin kehittämistyöryhmään ja kuvauksensa perusteella koki päässeensä sitä kautta vaikuttamaan asioihin. Työntekijöitä oli aineiston perusteella kuultu heidän työnsä sisältöä koskevissa asioissa tai heidän uudelleensijoittumisestaan mietittäessä. Olennaiseksi tekijäksi kuulluksi tulemisen kokemuksessa nousi edellisen otteen ja muiden haastateltavien kuvausten perusteella se, onko kuulemisella aidosti vaikutusta.

Toivoisi, että – – johtajat ei olisi liian siellä jossain norsunluutornissa, että ne riittävästi kuulisi, että niillä olisi aito kentän kokemus ja näkemys ja mielipiteet silleen mielessään, kun ne miettii niitä asioita ja aidosti työntekijät voisi olla siinä vaikuttamassa asioihin. (Haastattelu 3)

Työntekijöiden kuulemisella ei ole haastateltavan mukaan merkitystä, mikäli työntekijät kokevat, ettei sillä ole vaikutusta tehtäviin päätöksiin. Haastateltavan kuvauksessa näkyy sama, mitä Syväjärvi ja kumppanit (2007) tuovat esille, että ihmisten aito huomioiminen tulisi olla muutostilanteessa etusijalla. Monimutkaisissa muutostilanteissa tämä ei kuitenkaan aina onnistu (mt.). Joidenkin haastateltavien kokemuksista välittyi kuva, että kuulluksi tuleminen oli näennäistä – joko päätös oli tehty jo ennen kuulemista, työntekijäpulan takia työntekijän toivetta ei voitu toteuttaa tai kukaan ei kirjannut työntekijöiden mielipiteitä ylös. Osa haastateltavista toi esille oman aktiivisuuden merkityksen työntekijöiden mielipiteen esille saamiseksi. Omalla aktiivisuudella voikin tukea muutoksesta selviytymistä (Vakkala 2012, 185). Jotkut haastateltavista olivat osallistuneet kehittämissyöryhmiin ja vaatineet tarvittaessa esihenkilöitä ja ylempiä tahoja keskustelemaan työyhteisöä vaivaavista asioista. Osa

haastateltavista kertoi myös pyrkineensä välittämään työkavereilleen tietoja osallistumismahdollisuuksista ja toisaalta saamaan työkavereita miettimään asioita monelta kantilta.

Koitin sanoa, että – ei me voida vaan perustella, että miksi meidän eksistentiaalinen olemuksemme on pakollista täällä, jos se ei ole lainkaan mahdollinen vaihtoehto edes vastapuolelle. Vaan meidän pitäisi antaa heille vaihtoehtoja sen suhteen, että miten tämä muutoin voitaisiin hoitaa. – Meidän täytyy ymmärtää myös se säästövelvoite, joka hyvinvointialueille on annettu, että ei me voida jotenkin ajatella, että me ollaan niin pyhä lehmä, johon ei saa millään tavalla koskea. (Haastattelu 1)

Haastateltavan mukaan työntekijöiden olisi tullut olla valmiita itsekkin miettimään tilanteeseen uudenlaisia ratkaisuja, eikä pitää tiukasti kiinni vanhasta asemastaan. Hänen mielestään tämä olisi antanut heille mahdollisuuden tarjota johtajille vaihtoehtoisia toimintatapoja tilanteen ratkaisemiseen. Haastateltava kertoi myöhemmin haastattelussa kokeneensa, ettei työyhteisön mielipiteestä poikkeavaa huomattavasta katsottu työyhteisössä hyvällä. Silloin kun työntekijöillä oli yhteinen vastarinnan kohde, saattoi se haastateltavien kuvausten perusteella vahvistaa yhteishenkeä.

4.3 Vakauden etsiminen

Vakauden etsinnän vaihe kuvaa sitä, miten työntekijä- ja organisaatiotasolla pyritään vakiinnuttamaan ja tasapainottamaan muutoksen sekoittamaa tilannetta. Vakaus ei ole pysyvä olo-tila, vaan uudet muutostekijät voivat tuoda uutta epäjärjestystä ja epävarmuutta (esim. Taskinen 2017). Organisaation tasolla vakiintuminen alkoi haastateltavien kuvausten perusteella näkyä erityisesti tiedottamisessa. Monilla hyvinvointialueilla alettiin alkuvaiheen huonon tiedonkulun jälkeen panostaa tiedottamiseen.

Missä on onnistuttu, niin ainakin on pyritty siis tosi paljon enempi nyt tänä vuonna [2024], erityisesti varmaan viime vuoden loppupuolellakin niin tiedottamaan asioista. Ja tekemään erilaisia semmoisia niinku just tuommoisia kahveja tai teamsejä tai jotakin. Tommoisia tiettyjä runkoja ikään kuin... (Haastattelu 3)

Tiedottamiseen luotiin otteen kuvauksen perusteella vakiintuneita käytänteitä. Myös muut haastateltavat kertoivat viikoittaisista, kuukausittaisista tai muista säännöllisesti toistuvista tiedottamisen tavoista, joissa asioita käytiin läpi oman tiimin kesken tai laajemmin koko organisaatiota koskien. Aineistossa ei noussut selkeästi esille muita organisaatiotason käytänteitä, joissa päästiin vakiintuneempaan vaiheeseen. Haastateltavat kertoivat tottuneensa

joihinkin uusiin käytäntöihin, mutta kokonaisuutena uudistusprosessi vaikutti vielä kesken-eräiseltä. Organisaatiotason sijaan haastateltavat pohtivat keskusteluissa paljon sitä, miten he saavat tasapainotettua muutoksen tuomaa myllerrystä omalla kohdallaan tai lähimmässä työyhteisössään.

Vakauden etsinnän vaiheessa haastateltavien kuvauksissa nousi esille erityisesti omaan jakamiseen ja työvointiin liittyviä kysymyksiä. Työntekijöiden puhe oli tässä vaiheessa henkilökohtaisimmalla tasolla, kun he omaa hyvinvointiaan pohtiessaan nostivat myös yksityiselämän työpohdintojen rinnalle. Sosiaalityö voi olla henkisesti kuormittavaa ilman muutostilannettakin (esim. Lehto-Lundén & Salovaara 2018; Ravelier ym. 2022). Suuret organisaatiomuutokset ja kasvaneet tehokkuusvaatimukset voivat lisätä sairauspoissaoloja (Viitala ym. 2018b, 103). Aineiston perusteella hyvinvointialueuudistuksen tuomat muutokset olivat lisänneet työntekijöiden kuormittuneisuutta.

Helmikuussa 2023 mie soitin mun esimiehelle, että anteeksi, mutta mun on pakko olla huolissaan mun kollegoista, – – ne oli ihan ko perseelle ammuttuja karhuja kaikki. – – Me siis kuultiin todella paljon huhuja. Ja se vaikeutti meidän työhyvinvointia ja tiedätkö sellaista työrauhaa. (Haastattelu 1)

Haastateltava kuvaa olleensa huolissaan työyhteisöstään ja kokevansa muutostilanteen epävarmuuden ja erilaisten huhujen häirinneen työilmapiiriä (ks. myös Taskinen 2017). Myös muut haastateltavat kokivat epätietoisuuden kuormittavaksi. Kaksi haastateltavista kertoi olleensa hyvinvointialueille siirtymisen jälkeen sairauslomalla uupumuksen takia ja työyhteisöissä oli ollut muitakin kuormituksen aiheuttamia poissaoloja. Työntekijät joutuivat pohtimaan, miten paljon he ovat valmiita joustamaan työnsä eteen.

Kun mää yli kaiken rakastan minun työtä ja minun työtehtävää, jos mää saisin tehdä [sitä haluamallani tavalla]. – – Niin se on mulle tosi merkityksellinen. Niin kyllähän tässä joutuu koko ajan semmosessa vaakakupissa, että kuinka paljon mää siedän ja jaksan ja hyväksyn. (Haastattelu 4)

Haastateltava kertoi joutuneensa pohtimaan, mitä hän on valmis uhraamaan työnsä vuoksi. Kuvauksesta välittyy työntekijän sitoutuneisuus itselleen tärkeään työhön, mutta työn tuoma kuormitus on liiallista. Otteen haastateltava ei ollut ainoa, joka kävi näitä pohdintoja läpi. Vaikka työ itsessään olisi antoisaa, tulisi sen haastateltavien mielestä pysyä tasapainossa muun elämän kanssa. Työntekijän kannalta tilanne on optimaalinen silloin, kun oma elämäntilanne, työlle asetetut tavoitteet, arvot ja merkitykset ovat tasapainossa (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 16). Haastateltavien kuvausten perusteella näin ei aina ollut.

Mulla on enemmän sellainen moraalinen ongelma, että pitääkö mun säästää oman itseni, jotta mä voin pelastaa itseni ja säästää omille lapsille terveen äidin, niin pitääkö mun hypätä jonnekin muualle. (Haastattelu 5)

Haastateltava kuvaa joutuvansa tekemään eettistä pohdintaa työn kuormituksen vaikutuksesta omaan vanhemmuuteen. Hän kertoo miettivänsä tilanteen ratkaisemista työpaikkaa vaihtamalla. Haastateltava kertoi aiemmin kokevansa työuupumuksensa johtuvan erityisesti organisaation rakenteellisista heikkouksista eikä henkilökohtaisista syistä. Meltti ja Kara (2009, 31) huomauttavat, että tyytymättömyys työhön on useimmiten yhteydessä työn ulkoihin tekijöihin. Työtyytyväisyys on puolestaan usein yhteydessä työn sisäisiin asioihin. Ulkoisia tekijöitä on otteen haastateltavan esiin nostamien rakenteellisten tekijöiden lisäksi etenemismahdollisuudet ja työn arvostus. (Mt.) Suuremman organisaation hyvänä puolena haastatteluissa mainittiin paremmat rakenteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseen esimerkiksi laajempien työterveyshuollon palvelujen ja virkistysmahdollisuuksien myötä.

Kuormittavassakin työssä voitiin haastateltavien mukaan ajatella työskenneltävän, mikäli johtaminen ja rakenteet ovat kunnossa. Johdon tuki onkin tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisessa (Ravelier ym. 2022). Kuormittuneisuutta lisäsi joidenkin haastateltavien mukaan tunne siitä, ettei voi toimia työssään lain tai sosiaalityön etiikan edellyttämällä tavalla. Tutkimuksissa (esim. Pohjola 2019, 330) on tuotu esille ammattietiikan vastaisen työn kuormittavuutta. Ammattieettisten arvojen mukainen työskentely vähentää työntekijän kokemaa stressiä, ja tukee sitä kautta työhyvinvointia (Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 173). Haastateltavilla oli kokemuksia siitä, ettei ammattietiikan mukainen työskentely aina onnistunut.

Mulla ei voi olla asiakkaita viittakymmentä, jos haluaa tehdä semmosta lastensuojelutyötä, mitä mä esimerkiksi haluan tehdä, nii se on mahdotonta... (Haastattelu 2)

Haastateltava ei kokenut voivansa tehdä työtään haluamallaan tavalla, mikäli asiakasmäärä on liian suuri. Aineistossa nousikin merkittävänä työvointiin vaikuttavana tekijänä työntekijäpula, liian suuret asiakasmäärät ja kiire. Sama on todettu useissa tutkimuksissa (esim. Vataja ym. 2007; Meltti & Kara 2009; Ravelier ym. 2022). Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta liian suuresta työmäärästä. Joillakin oli haastatteluhetken kuvauksen perusteella ihan hyvä tilanne työmäärän suhteen tai oli tiedossa, että tilanne on helpottamassa. Osa haastateltavista kertoi kokeneensa, että liiallisen asiakasmäärän kanssa joutui selviytymään yksin eikä tilannetta pidetty rakenteellisena vaan henkilökohtaisena ongelmana. Pula

työntekijöistä ja esihenkilöistä aiheutti kiirettä myös esihenkilöille, jolloin he eivät työntekijöiden mukaan ehtineet olla tarpeeksi työntekijöiden saatavilla.

Työntekijäpulan lisäksi työntekijöiden suuri vaihtuvuus oli joillain hyvinvointialueilla merkittävä ongelma. Vaihtuvuus ja kiire haittaa yhteistyön ja suunnitelmallisen työskentelyn muodostumista työyhteisössä (Vataja ym. 2007, 364). Tällöin tunne työn hallittavuudesta heikkenee. Kokemus työn hallittavuudesta on keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. (Meltti & Kara 2009, 31–33.) Haastateltavien kokemuksista välittyi se, mitä Vakkala (2012, 148) tuo esille, että hallinnan tunteen menettäminen voi tuoda tunteen kaoottisuudesta, sekasortoisuudesta, avuttomuudesta ja turvattomuudesta. Tilanne oli joillain alueilla haastava jo ennen hyvinvointialueita, mutta uudistuksen myötä ongelmat olivat joidenkin haastateltavien kokemusten mukaan pahentuneet. Haastateltavat toivat esille myös sitä, miten vaihtuvuus kuormittaa työyhteisön lisäksi asiakkaita.

Musta se on ihan oikeesti tosi surullista, koska mä ajattelen myös asiakkaitten näkökulmaa. Se on ihan kauheeta ja epäreilua niille asiakkaille, jos meillä on tämä tilanne tämmönen, että ihmiset ei halua olla siellä. – – Ja se on mun mielestä äärimmäisen surullista ja se on ihan sairaan väärin niitä meidän asiakkaita kohtaan. Koska me voidaan vielä lähteä, mutta ne ei voi. (Haastattelu 5)

Haastateltava kuvaa otteessa olevansa surullinen työntekijöiden vaihtuvuudesta erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Hän kokee työntekijöillä olevan tilanteessa enemmän mahdollisuuksia, kun he voivat siirtyä toiseen työpaikkaan. Työntekijän näkökulmasta vaikealta tuntuvasta työtilanteesta lähteminen voidaan nähdä järkevänä valintana (Meltti & Kara 2009, 33). Edellisen otteen haastateltava on huolissaan asiakkaista, jotka hänen mukaansa kärsivät työntekijöiden vaihtuvuudesta eniten. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi esimerkiksi hankaloittaa asiakkaan ja työntekijöiden välisen luottamussuhteen rakentumista (Chernesky & Israel 2009).

Kaksi haastateltavista koki, ettei tilanne hyvinvointialueella tai omassa työyhteisössä olisi vakiintunut oman työvoiminnan kannalta riittävän nopeasti, minkä vuoksi he olivat irtisanoutuneet työstään. Haastateltavat kertoivat myös työkavereiden irtisanoutumisista. Kolmaskin haastateltavista kertoi työtehtävän vaihtumisesta, mutta se johtui organisaation johdon päätöksestä siirtää työntekijöitä toisiin tehtäviin. Työtehtävän vaihtumisen jälkeen kaksi haastateltavista kertoi kokevansa tilanteen olevan haastatteluhetkellä hyvä ja sen hetkiseen elämäntilanteeseen sopiva. Suuren muutoksen kokenut työntekijä voi muutoksen aiheuttaman myllerryksen jälkeen olla muita tyytyväisempi tilanteeseen ja uskoa vahvemmin omaan pärjäämiseensä (Vakkala 2012, 151). Työtehtävän vaihtaminen ei aineiston perusteella tuonut

kaikille kaivattua tasapainoa. Yksi työpaikan vaihtaneista pohti haastatteluja tehtäessä, onko uusi paikka sittenkään hänelle sopiva. Toisaalta uuteen työhön ja työyhteisöön tottuminen voi viedä aikaa.

Kaikki haastateltavat eivät kokeneet tarvetta saada muutosta työnkuvaansa, vaan kertomansa mukaan he vaikuttivat tyytyväisiltä vallitsevaan tilanteeseen tai jäivät odottamaan, mitä uudistus tuo tullessaan. Vaikka tilanne ei kokonaisuudessa olisi vakiintunut, haastateltavat ovat voineet etsiä tasaisempia hetkiä keskittymällä oman ydintehtävänsä tekemiseen ja yrittämällä sulkea häiritsevät tekijät pois mielestä. Se on saattanut tarkoittaa myös sitä, että osaa tarvittaessa ohittaa työkavereiden mielialat.

...[sellaista] itsensä johtamista ja rauhoittamista. Et vaikka jotkut ikään kun ressaat, niin sitten, no voihan sitä toisiakin auttaa, mutta eihän sitä voi sitten loputtomiin. – – Ja jotenkin semmoista, että ei sitten ota stressiä, jos ei voi johonkin vaikuttaa, niin sitten ei vaan voi. (Haastattelu 3.)

Haastatteluotteessa näkyy yksilöiden erilainen suhtautuminen muutostilanteeseen. Haastateltavan mukaan jotkut stressasivat tilannetta enemmän ja osa otti rauhallisemmin. Otteen haastateltavan mukaan epätietoiseen tilanteeseen tuo hallittavuutta, kun keskittää huomion niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Joillekin pienetkin muutokset merkitsevät kriisitilannetta ja tunnetta elämänhallinnan järkkymisestä, kun toiset voivat suhtautua neutraalisti ja selviytyä uudistustoimenpiteistä nopeasti (Vakkala 2012, 143). Joissain työyhteisössä oli nähtävillä muutosväsymystä, jolloin työntekijöillä ei ollut enää jaksamista seurata uudistusta ja sen tuomia muutoksia ja vaatimuksia.

Mulla on tälläisiä muita kollegoja, – – joilla on tosi, tosi, tosi korkea eettinen perspektiivi ja vahva moraali, jotka yrittää ja yrittää, ja ne ihmiset on koko ajan vaan hauraamman näkösi, kun mä nään niitä. Jos ne on töissä, koska aika usein ei oo. – – Aika monet on siellä sit vaan, et mä en enää jaksaa edes seurata ja tiedä mistään mitään, koska sitä vaan niin paljon... (Haastattelu 5)

Haastateltava kuvaa, miten osa työntekijöistä on jaksanut pidempään taistella sen puolesta, että tekee työtään ammattietiikan edellyttämällä tavalla ja tuo esille väärinä kokemiaan asioita. Pohjolan (2019, 331) mukaan työntekijöiden olisi hyvä pyrkiä vaikuttamaan työn reunaehtoihin. Haastateltava kuitenkin kuvaa otteessa, miten turhalta tuntuva taistelu on uuvuttanut työntekijöitä, jolloin osa on luovuttanut ja päättänyt keskittyä vain oman työnsä tekemiseen. Työntekijät pitivät työyhteisöltä saatua tukea tärkeänä kuormittavassa tilanteessa. Työyhteisön tuella on nähty olevan suuri merkitys muutoksesta selviämiseen ja työhyvinvointiin (Vakkala 2012, 168; Meltti & Kara 209, 31–32). Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta keskustella uudistusprosessin herättämistä tunteista työkavereiden kanssa.

Meillä on aika tiivis työyhteisö. – – Että todella paljon käydään, viikoittain keskustelua perehdytyksestä, päätöksenteosta, johtamisesta, työntekijöiden kuulluksi tulemisesta. Et välillä, meillä on aina ryhmätyönohjaus, että se onneks auttaa, että – – ei lähde se negatiivinen kierre päälle, että pitää päästä siitä myös siinä arjessa pois. (Haastattelu 4)

Otteessa haastateltava kuvaa, miten työkalavereiden kanssa keskustelu on tärkeää, mutta ajoittain keskustelujen negatiivinen sävy voi jäädä hallitsevaksi tuntemukseksi. Tällöin on hyvä, että tilanteesta pääsee keskustelemaan työnohjauksessa ja samalla katkaisemaan liiallisen negatiivisen ilmapiirin kehittymisen. Epävarmuuden tunteita on hyvä oppia hallitsemaan jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (ks. esim. Khan ym., 2018). Niitä voidaan lievittää henkisesti tuella, empatialla, ymmärtämisellä, kuuntelemisellä ja turvallisuuden tunteen ylläpitämisellä (Syväjärvi ym. 2007). Haastateltavien kuvausten perusteella työyhteisö tarjosi heille parhaimmillaan tällaista tukea.

Meillä on tosi ihana työyhteisö, että vaikka nyten me kuulutaan tosi moneen eri tiimiin, – – mutta se meidän fyysinen työyhteisö on minulle tosi, voi sanoa että ihan rakas. (Haastattelu 6)

Haastateltava kuvaa lähimmän työyhteisön merkitystä kertoessaan siitä, miten vanha tiimi pysyi hänelle tärkeimpänä, vaikka tiimijako muuttui. Kaikki haastateltavat eivät kertomansa mukaan pystyneet säilyttämään yhteyttä vanhaan tiimiin. Aineistossa kuvataan, miten itselle tärkeän työyhteisön ja kollegoilta saadun tuen menettäminen oli aiheuttanut myös surua. Muutoksen myötä työntekijöiden tuli opetella uusia toimintatapoja ja tottua erilaiseen ilmapiiriin, mikä saattoi haastaa yhteishengen luomista. Muutostilanteessa tulisikin pyrkiä panostamaan me-hengen luomiseen, vaikka hyvän ilmapiirin kehittäminen ja ylläpito on muutostilanteessa usein haasteellista ja voi viedä aikaa (Syväjärvi ym. 2007; Vakkala 2012, 169).

Vaikka työyhteisön ilmapiiri olisi säilynyt muutoksesta huolimatta hyvänä, eivät haastateltavat kokeneet sen aina riittävän uuteen tilanteeseen sopeutumiseen. Eräs haastateltava kuvasi, miten suuri määrä työntekijöitä irtisanoutui, vaikka uuden työyhteisön ilmapiiri koettiin ihan hyväksi. Muutos oli kuitenkin merkittävä aiempaan hyvin tiiviiseen ja läheiseen työyhteisöön verrattuna. Vakkalan (2012, 185) mukaan muutoksen aiheuttama pettymys voikin olla suurinta niille, jotka ovat olleet vahvasti sitoutuneita aiempaan organisaatioon ja työyhteisöön. Muutokseen sopeutumiseen vaikutti merkittävästi se, millainen lähtökohta haastateltavien työyhteisössä oli. Haastatteluissa kerrottiin kokemuksia siitä, miten pienten paikkakuntien aiemmin yksin toimineen sosiaalityöntekijät saivat uusien tiimien myötä oman alan työkalavereita ja esihenkilön. Heille muutos oli parannus aiempaan tilanteeseen nähden. Yhdistyneen organisaation osapuolista toiset voivat siten kokea hyötyvänsä ja toiset kärsivänsä

uudistuksesta. Organisaatioita yhdistettäessä johtamisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta tarkastellaan erityisen herkästi (mt., 166). Omassa aineistossani epätasa-arvon kokemukset koskivat erilaisten organisaatioiden ja niiden toimintatapojen ja -kulttuurien yhdistämisestä. Joku haastateltavista kertoi kokeneensa, että suuremman alueen toimintatavat määrittivät koko hyvinvointialueen toiminnan suunnan.

Oli siinä semmosta kitkaa. Ja sehän siinä harmittikin oikeastaan koko [pienemmän kunnan] puolesta. – – Se oli tosi kodinomanen ja semmonen hyvin toimiva ja mun mielestä oli tosi lyhyt matka pomotasolle – – ja oli ihan älyttömän hyvä se yhteishenki. Nii sit ku se muuttu tohon, et [suuremmasta] tuli kaikki, niin se oli aivan semmosta kasvontonta massaa se juttu. Ja sit jotenki oli niin, että toimintamallit tuli [suuremmasta ja suurempi] todellakin jyräsi [pienemmän]. (Haastattelu 7)

Haastateltavalle oli haastatteluotteen mukaan jäänyt kokemus, ettei pienemmän paikan työntekijöillä, eikä myöskään johtajilla ollut sananvaltaa uutta organisaatiota luotaessa. Haastateltava kertoo kokevansa, että aiemmin hyvin toiminut pienempi yhteisö joutui mukautumaan suuremman yhteisön toimintatapoihin. Haastateltavan kuvauksen perusteella heidän alueellaan ei yhdistymisen alkuvaiheessa ollut onnistuttu siinä, mitä Lipponen, Edwards ja Hakonen (2017) pitävät tärkeänä, että uuden organisaation käytännöt muodostettaisiin niin, että niissä olisi aineksia kaikkien osapuolten toimintamalleista ja kulttuureista. Eri kokoisten organisaatioiden yhdistyessä tulisi uuteen organisaatioon samaistumiselle antaa aikaa, sillä se voi viedä vuosia. Usein suurimmat ja vaikutusvaltaisimmat ryhmät samaistuvat uuteen yksikköön nopeimmin. (Mt.)

Uudistuksen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että niissä on voinut olla puutteita jo ennen uudistusta. Joidenkin haastateltavien kuvausten perusteella heidän alueillaan oli johtamisessa merkittäviä ongelmia jo ennen hyvinvointialueiden voimaan tuloa. Muutostilanne voi myös nostaa esille ja kärjistää kokemuksia aiemmista puutteista (Vakkala 2012, 167).

4.4 Kaksijakoiset tulevaisuudennäkymät

Hyvinvointialueuudistusprosessin neljäs vaihe kuvaa haastateltavien ajatuksia hyvinvointialueuudistuksen tulevaisuudesta ja omasta tulevaisuudestaan sosiaalityöntekijänä. Tulevaisuutta kohtaan haastateltavilla oli kaksijakoisia odotuksia: positiivisen mielenkiinnon sävyttämiä ja huolestuneita. Joku kertoi olevansa sitä mieltä, että hyvinvointialue oli ”susi jo

syntyessään”. Seuraavan otteen haastateltava kuvaa suhtautuvansa puolestaan luottavaisemmin tulevaisuuteen.

Mää uskon, että tästä tulee hyvä! Että kun saadaan tavallaan kokonaisuus yhteen. Ja toivosin myös valtiolta semmosta, jotenkin sitä lisärahoituksen harkintaa sillai järkevästi, kun ajattelee, että tässä on monta pikku kuntaa menny kaikissa hyvinvointialueissa yhteen ja siellä on kärvistelty monenlaisten talousvaikeuksien kanssa. – – Uskon että siitä tulee hyvä, kun resurssit ja kaikki tällaiset raha-asiat saadaan kuntoon. (Haastattelu 8)

Haastatteluotteessa näkyy taloudellisten resurssien merkityksen korostuminen tulevaisuusnäkymissä. Hyvinvointialueille tulisi haastateltavan mukaansa antaa riittävästi resursseja, jotta kokonaisuus saadaan toimivaksi. Haastava taloustilanne oli tekijä, joka huoletti monia haastatelluista. Haastatteluiden tekemisen aikoihin julkisuudessa käytiin paljon keskustelua hallituksen leikkauksista ja haastavasta taloustilanteesta, joten aihe oli ajankohtainen. Huoli on ymmärrettävä, sillä taloudellisesti tiukan ajan on nähty uhkaavan työhyvinvointia (Mänttari-van der Kuip 2015). Monet haastateltavat eivät nähneet taloudellisen tilanteen olevan helpottamassa.

[Näen hyvinvointialueen tulevaisuuden] aika ankeena. Se ongelma on oikeesti siinä, että kun tää tän hetken hallituksen nää päätökset vaan tulee heikentämään kaikkea. Ja ne tulee lisäämään asiakkuuksia. Et mä en nää, että tää vois kauheen paljon parempaan mennä. (Haastattelu 5)

Työntekijä on huolestunut haastavan taloustilanteen vaikutuksista asiakkaille. Asiakkaiden lisääntyneet haasteet tulisivat näkymään sosiaalityön suurempina asiakasmäärinä. Haastateltavan kuvaama tulevaisuuden näkymä on ankea. Aineistossa oli muitakin haastateltavia, jotka eivät nähneet tulevaisuudessa olevan mitään erityisen hyvää odotettavissa. Haastateltavat uskoivat rahan ja säästötoimien olevan merkittävässä roolissa tulevaisuudessakin. He kertoivat toivovansa, että ratkaisuja tehtäisiin pitkällä tähtäimellä ja myös niin, että työntekijöiden, asiakkaiden ja eri alueiden tilanteita katsottaisiin yksilöllisesti eikä vain numeroiden valossa. Rahan ja tehostamisen sijaan haastateltavat kertoivat toivovansa huomioinnin kiinnittämistä siihen, että saataisiin luotua hyvinvointi- eikä pahoinvointialueet.

Ehkä jää nähtäväksi se vielä, että onko tämä uudistus onnistunut vaikka [omalla] hyvinvointialueella, koska tämä on vielä hyvin keskeneräinen ja on hirveän vaikea arvioida sitä, että mitä tää tuo tullessaan. Tuoko tämä edes sitä hyvinvointia vai pahoinvointia. – – Haluan ajatella, että siellä on jotenkin se isompi kuva, joka ei vielä ehkä tavallisella ihmiselle näyttäydy, että siellä on joku semmonen korkeampi ajatus tästä kokonaisuudesta. (Haastattelu 8)

Haastateltava kertoo uskovansa hyvinvointialueuudistuksen taustalla vaikuttavan laajemman tavoitteen olevan hyvä. Hän luottaa myös siihen, että päättäjillä on tilanteesta tavallista

kansalaista parempi kokonaiskäsitely. Moni haastateltavista kertoi ymmärtävänsä tarpeen sille, että sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuutta uudistetaan. Uudistuksessa ja tiukemmassa talouskurissa katsottiin olevan myös hyviä puolia, mutta haastateltavat vaikuttivat olevansa huolissaan siitä, tehdäänkö ratkaisuja riittävästi asiakkaita kuunnellen ja heidän etuaan ajatellen (ks. myös Laulainen ym. 2020, 171). Haastateltavat näkivät asiakkaiden kannalta positiivisena puolena sen, että suuremmalla toimijalla voi olla paremmat mahdollisuudet turvata palvelut. Toisaalta haastateltavat nostivat esille huolen pienempien paikkakuntien asukkaiden tasavertaisuudesta välimatkojen kasvaessa. Asukkaiden yhdenvertaisuutta nähtiin aineistossa parantavan sen, että päätöksenteko ei yhdistymisen jälkeen ole pienelläkään paikkakunnalla yksittäisen työntekijän varassa, vaan taustalla on suurempi tiimi. Edellisessä otteessa haastateltava korostaa, että vielä on liian aikaista arvioida hyvinvointialueuudistuksen onnistumista kokonaisuutena. Myös Sinkkonen ja kumppanit (2017, 128) muistuttavat, ettei muutoksen onnistumista voi tarkastella uudistuksen alkuvaiheessa. Osa haastateltavista kertoikin haluavansa antaa uudistukselle mahdollisuuden koetuista haasteista huolimatta.

Hyvinvointialueen tulevaisuuden lisäksi haastatteluissa pohdittiin työntekijän omaa tulevaisuutta sosiaalityöntekijänä. Kun haastateltavat miettivät, mitkä tekijät pitävät heidät sosiaalityöntekijöinä ja tukevat parhaiten heidän työskentelyään ja työhyvinvointiaan, nostivat monet johtajuuden itselleen tärkeimpänä asiana esille.

No palkan perässä mie en oo koskaan ollut. – – Kyllä mulle tärkeintä on se johtajuus. Hyvä johtaja tuo työntekijäpidon. (Haastattelu 1)

Otteen työntekijän lisäksi muutama muu haastatelluista toi esille, ettei palkkaus ole heille tärkeimpien asioiden joukossa työssä pysymisessä. Joillekin palkkakysymys vaikutti olevan erittäin tärkeä ja monet nostivat keskusteluissa esille sen, että palkkauksen tulisi vastata paremmin työn vaativuutta. Samaa on noussut esille muissakin tutkimuksissa (esim. Hakonen ym. 2018, 71). Yksi haastatelluista nosti työtä vastaavan palkkauksen itselleen tärkeimpänä tekijänä esille, mutta huomautti, ettei hän ole kuitenkaan vaihtanut työpaikkaa palkan takia. Johtamisen ja työilmapiirin ongelmat olivat sen sijaan saaneet hänet vaihtamaan työtä. Tämä tukee tutkimustulosta siitä, että palkkaus ja työsuhte-edut eivät ole tärkeimpiä työhön sitoutumista ja luottamusta lisääviä tekijöitä. Sen sijaan vastavuoroinen keskustelukulttuuri ja yhteisöllisyys ovat siinä merkittäviä tekijöitä. (Vakkala 2012, 154–156.) Työyhteisö ja työilmapiiri olivat haastateltaville tärkeitä työn pitovoimatekijöitä. Työyhteisön tulisi aineiston perusteella olla turvallinen ja luotettava ja sellainen, missä jokainen uskaltaa toimia omana

persoonanaan ja tuoda ilmi mielipiteensä. Työyhteisön lisäksi aineistossa nousi esille toive siitä, että johtajat arvostaisivat työntekijöiden osaamista.

Mää ajattelen tässä työssä sosiaalityön näkökulmasta, et se mikä mua auttais, olis semmonen luottamus myös tuolta ylemmältä taholta, et mää osaan kyl ihan tän työn. – – Toki mää ymmärrän, että jotkut reunaehdot täytyy olla siinä työn tekemisessä. Niin kyllä mää silti ajattelen, että sosiaalityöntekijät itse tietää sen työn sisällön. Ettei kaikki tuu sillai valmiiksi sanelt[una]... (Haastattelu 2)

Haastateltavalle on otteen perusteella tärkeää johtajien arvostus ja luottamus työntekijöiden osaamiseen. Oman osaamisen korostaminen ja toive siitä, että johtajat kuulevat työntekijöiden mielipiteitä on nähty tärkeäksi myös muissa tutkimuksissa (esim. Sinkkonen, ym. 2017, 127; Laulainen ym. 2020, 159). Otteen haastateltava tuo esille, että työnteolle tulee olla tietyt reunaehdot. Aineiston perusteella työntekijät pitävät tärkeänä, että työn tekemiseen on selkeät rakenteet, jottei työntekijöiden aika kulu sopivien käytäntöjen miettimiseen. Samalla kun haastateltavat kertoivat toivovansa työntekoon selkeitä raameja, nousi aineistossa esiin toive mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn organisointiin.

Se on aika tärkeätä, että se ei ole vaan pelkästään sitä asiakastyötä ja koneen äärellä olemista vaan se, että mä saan käyttää mun luovuutta ja miettiä, miten mä voisin tuoda omia vahvuuksiaan. (Haastattelu 3)

Haastateltavan kuvauksen perusteella hänelle on työssä merkityksellistä mahdollisuus omien vahvuuksien hyödyntämiseen. Työntekijöiden luovuuden mahdollistava organisaatiokulttuurin katsotaan hyödyttävän myös organisaatiota, sillä sen on todettu lisäävän sitoutumista ja luottamusta organisaatiota kohtaan (Vakkala 2012, 154–156.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on keskeinen työhyvinvointia lisäävä tekijä. Joustavilla työjärjestelyillä on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden lisäksi organisaatiolle esimerkiksi yksilöiden osaamisen paremman hyödyntämisen ja muutostilanteiden hallinnan parantumisen myötä. (Hakonen ym. 2018, 63.) Joku haastateltavista kuvasi, miten hallinnan tunteen kokeminen on hänelle yksi tärkeimmistä työssä pitävistä tekijöistä. Hallinnan tunteen saavuttaminen edellyttää hänen kokemuksensa mukaan myös sitä, että asiakasmäärät ovat kohtuulliset. Kaikki haastateltavat kertoivat kokemuksista työntekijäpulan tai työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamista ongelmista. Sosiaalityöntekijöiden pitovoimaan panostaminen nousi aineistossa tärkeäksi tulevaisuuden haasteeksi.

Meillä ei ole minkäänlaista perehdytystä. – – [Uusi työntekijä] saa päivän perehdytystä ja se on sit siinä käytännössä. Et kuka pysyy, jos ovella ei oo kukaan ottamassa edes vastaan ja toivottamassa oikeesti tervetulleeksi? (Haastattelu 4)

Otteessa haastateltava kuvaa perehdytyksen merkitystä työntekijöiden työssä pysymiseen. Hyvä perehdytys nähdään aineistossa tärkeänä työvoimtia parantavana asiana niin uusien työntekijöiden kohdalla kuin työtehtävien muuttuessa. Haastatteluissa nousi esille, miten perehdytyksen puute nähtiin merkittävänä syynä työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Tutkimusten mukaan (esim. Hakonen ym. 2018, 50–52) hyvä perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja tekee työnteon alusta asti sujuvammaksi. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijän kyvyt ja osaaminen pääsevät paremmin esille, mikä lisää kokemusta työn mielekkyydestä (mt.). Tässä ei oltu aineiston perusteella työpaikoilla aina onnistuttu ja oman työssä pysymisen pohtiminen herätti haastateltavissa myös naurun sekaista ihmettelyä siitä, mikä on saanut pysymään niin kuormittavassa työssä.

Me ollaan puhuttu todella paljon siitä, että mikä tässä on se juttu, että miksi [pysyy työssä]. No mulle on se, että mulla on pitkäaikaisia asiakkaita ja niissä on menty tosi pitkiä ja hankalia prosesseja läpi. – – Joka kerta kun mietin näitä, niin kyllä mulla kulminoituu siihen, että mää oon saanut ollut mukana sen prosessin alkuvaiheesta tähän päivään, nähnyt sen kehityskaaren. Kyl ne asiakkaat ja se asiakastyö on varmaan se, mikä mut tosiasiasa täällä pitää ja saa joka aamu tänne tulemaan. (Haastattelu 4)

Haastatteluotteessa näkyy monelle muullekin haastateltavalle tärkeän tekijän, eli asiakastyön merkitys työssä pysymisessä. Sosiaalityö itsessään koettiin haastateltavien kuvauksissa antoisana ja monipuolisena työnä. Sama on näkynyt muissa sosiaalityön tutkimuksissa (esim. Vataja ym. 2007; Kauppinen ym. 2013, 206). Haastatteluaineiston perusteella kiinnostuksen työn sisältöä kohtaan ei uskota vähenevän. Oman työuran jatkoon haastateltavat näkivät riippuvan erityisesti työn ympärillä olevista rakenteellisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista omaan työvoimtiin. Haastateltavat eivät aineiston perusteella odottaneet työltä liioja eivätkä olettaneet työn olevan vain hauskaa. Syväjärven ja kumppanien mukaan (2007) johtajilla on tärkeä tehtävä luoda työntekijöiden kanssa luotettavia ja rehellisiä tulevaisuuden näkymiä. Niiden ei tule antaa liian ruusuista kuvaa tulevasta eikä vähätellä muutosta (mt.). Työlle on tärkeä luoda työntekijöiden kannalta mielekkäitä ja heitä motivoivia tavoitteita (Lammintakanen 2017, 239).

4.5 Hyvinvointialueuudistuksen muutosjohtaminen

Monilla haastateltavilla ei ollut hyvää sanottavaa hyvinvointialueuudistuksen johtamisen kokonaisuudesta, vaikka he kertoivat yksittäisistä hyvistä johtamiskokemuksista. Vain yksi

haasteltavista toi enemmän esille kokemusta hyvinvointialueuudistuksen johtamisen onnistumisista. Hyvät kokemukset perustuivat hänen kuvailujensa mukaan ennen kaikkea onnistuneihin johtajavalintoihin. Haastateltavat kertoivat kaivanneensa hyvinvointialueuudistuksen johtamiselta erityisesti hyvää muutosjohtamista.

Kukaan ei pystynyt tekemään muutosjohtamista, koska kenenkään pesti ei ollut varma. – Ei ole työkalua eikä tavallaan mitään legitimizeettii oikeesti mihinkään, että kaikki käynnisty sitten vuoden vaihteen jälkeen eli tavallaan liian myöhäisessä vaiheessa. (Haastattelu 5)

Otteen haastateltava ei näe muutosjohtamiselle olleen riittävästi edellytyksiä, kun lähiesihenkilöt olivat pitkään epätietoisia omasta tilanteestaan. Tällöin suunnitelmia ei voitu tehdä riittävän hyvissä ajoin ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Johtajavaihdoksia tapahtui aineiston perusteella myös lähiesihenkilöiden omien esihenkilöiden ja sitä ylempien johtajien kohdalla. Tämä voi Vakkalan (2012, 175) mukaan aiheuttaa vastuissa epäselvyyttä vielä pitkään muutoksen jälkeenkin. Joku haastateltavista kertoi kokeneensa, että esihenkilöillä ei ollut ennen hyvinvointialueelle siirtymistä aikaa työntekijöille, kun he varmistelivat omaa tulevaa asemaansa. Monet haastateltavat kuvasivat kokeneensa, että arjen pyörittäminen jäi ajoittain liikaa työntekijöiden vastuulle.

Jotenkin itellä on ainakin, että on tosiaan menty persus eellä puuhun. Se missä mä ite koen, että en mä tiedä onko se epäonnistumista, no kai se sitäkin on, että se työntekijätaso ja ne tehtävänkuvat ja käytännön työn tekeminen, että sitä ei tavallaan mietitty riittävästi ennen. (Haastattelu 4)

Otteen ja monen muun haastatellun kuvauksen perusteella johtamisessa oli epäonnistuttu siinä, ettei käytännön työn tekemiseen liittyviä asioita ollut mietitty riittävän pitkälle etukäteen. Tällöin työntekijät kokivat joutuvansa kantamaan vastuun sellaisista asioista, jotka olisivat kuuluneet johtajille. Aineiston perusteella johtajat eivät ole aina kestäneet muutostilanteen tuomaa painetta, vaan työntekijät kokivat kuormitusta kaadetun liaksi työntekijöille. Toisaalta joku haastatelluista kuvasi myös sitä, miten epävarmaa tilannetta on pyritty hallitsemaan johtamalla asioita, jotka olisivat olleet työntekijöiden määriteltävissä.

Hyvinvointialueuudistuksen johtamisen epäonnistumisena aineistosta nousi esille erityisesti liian myöhään tehdyt suunnitelmat ja johtajavalinnat. Sama on näkynyt kuntauudistuksia koskevissa tutkimuksissa. Kuntajohtajien mukaan muutoksille on kuntauudistuksissa varattu liian vähän aikaa (Hakonen ym. 2018, 96). Tällöin riskejä ei ole voitu ennakoida ja hallita riittävästi, eikä aikaa ole jäänyt riittävään viestintään tai esihenkilöiden ja työntekijöiden osallistamiseen (mt.). Haastateltavien kuvausten perusteella he olisivat toivoneet

suunnitelmallisempaa ja hallitumpaa hyvinvointialueuudistuksen johtamista. Hallitsemattomalta tuntuva tilanne aiheutti työntekijöissä epävarmuutta, jolloin he olisivat kaivanneet johtajilta turvallisuuden tunteen vahvistamista.

Johtajan pitää osoittaa semmosta vakautta, luotettavuutta, turvallisuutta, että tapahtuu mitä tapahtuu, niin tässä nyt ollaan ja teistä pidetään huolta. (Haastattelu 6)

Haastateltava kuvaa odottavansa johtajalta turvan luomista ja vakautta. Tämä on todettu tärkeäksi muutostilanteen arjen sujumisen takaamiseksi (Syväjärvi ym. 2007). Haastateltavien odotukset kohdistuivat aineiston perusteella pääasiassa lähiesihenkilöihin, mutta erityisesti muutosten aiheuttaman suurimman epävarmuuden keskellä he kertoivat toivoneensa myöskin ylemmältä taholta tullutta tilanteen rauhoittelua.

Minusta se oli tosi kurjaa, että päättäjät, semmoset joilla oli tiedätkö mandaattia, – – ne ei viheltänyt sitä peliä poikkia, että hei, nyt rauha maahan, tässä mennään! – – Ei meidän esimiehet voi viheltää peliä poikki, joka ei oo heidän hallussa. Ku me oltiin vaan pelinappuloita niitten pelissä. Ne jotka johti sitä peliä, nii ne ei tehneet mitään. Ja minusta se oli ihan käsittämätöntä! (Haastattelu 1)

Otteen haastateltava kertoo kokevansa ylempien johtajien jättäneen työntekijät yksin sekavan tilanteen keskellä. Hänen mukaansa ylempien johtajien olisi pitänyt rauhoittaa tilanne kertomalla tehdyistä suunnitelmista. Hänestä alemman tason johtajilla ei ollut samanlaista mahdollisuutta tilanteen rauhoittamiseen. Epävarmuuden kokemuksesta olisi tärkeä lieventää senkin takia, että sillä on osoitettu olevan yhteys työntekijöiden uupumiseen sekä heikentyneeseen sitoutumiseen ja luottamukseen organisaatiota kohtaan (Vakkala 2012). Otteessa haastateltava kuvaa työntekijöiden olleen pelinappuloita ilman mahdollisuutta vaikuttaa peliin. Kokemus turvallisuudesta yhdessä luottamuksen, osallisuuden ja kommunikaation kokemuksen kanssa voivat tuoda työntekijälle tunteen siitä, että asiat selkiytyvät ajallaan ja ratkaisut syntyvät tosiasioiden, eivätkä erilaisten ”pelien” tuloksena (Syväjärvi ym. 2007). Edellisessä otteessa näkyi, miten haastateltavan mukaan heidän työyhteisössään tällainen kokemus oli jäänyt saavuttamatta.

Turvallisuuden tunteen luomisen lisäksi haastateltavat kuvasivat odottavansa johtajilta rohkeutta tehdä päätöksiä ja asettaa työskentelyyn selkeitä linjoja.

Palkkaakin enemmän toivoisin, että esimies olis vahva, selkeä ja semmonen selkäranka. Et mä tykkään, että saadaan olla itseohjautuvia, mikä on päivän sana ja ehkä onko se yhteisöohjautuva myös, mutta se ei tarkoita että meidän kontolle jää semmoset asiat päätettäväks, mitkä kuuluu esimiehelle. (Haastattelu 7)

Otteen haastateltava on valmis ottamaan vastuuta omasta tekemisestään, mutta haluaa johtajien hoitavan heille kuuluvat tehtävät. Haastateltavan puheessa näkyi se, mitä Vataja ja kumppanit (2007, 366) sekä Vakkala (2012, 184) tuovat tutkimuksissaan esille, että toimivan työyhteisön lähtökohtina tulisi olla tavoitteiden selkeys, suunnitelmallinen työ ja selkeä käsitys vastuista ja tehtävistä. Nämä yhdistettynä yhteiseen keskusteluun työn tavoitteista on todettu keskeisiksi tekijöiksi sosiaalialan työntekijöiden hyvinvoinnin ja työyhteisöjen toimivuuden kannalta (Vataja ym. 2007). Selkeyttä ja avoimuutta toivottiin aineiston perusteella myös sen takia, että sosiaalityöntekijät vievät tiedon erilaisista päätöksistä asiakkaille ja ottavat vastaan asiakkaiden reaktiot. Työntekijöiden kokemuksen mukaan tällöin olisi tärkeää, että tehdyt linjaukset pitävät. Haastateltavat kertoivat erityisesti työntekijäpulan johtaneen siihen, että suunniteltuja muutoksia ei oltu saatu toteutettua. Aineiston perusteella kiire oli työntekijäpulan lisäksi merkittävä haaste johtamiselle.

[Johtajalla] ei välttämättä [ole] aikaa osallistua niihin tiimeihin siinä mielessä, että se kuulisi meidän kokemuksen. Että mä itse näen johtajuudessa ihan äärettömän tärkeänä sen, että se on saatavilla se johtaja. (Haastattelu 3)

Haastateltavat toivoivat johtajien ottavan selkeän roolin tehtävässään, mutta otteen haastateltavalle on tärkeää, että tehdessään suunnitelmia ja päätöksiä johtajat kuuntelevat työntekijöitä. Työntekijät kertoivat odottavansa avointa, vastavuoroista keskustelua asioista ja myös palautetta työstään (ks. myös Syväjärvi ym. 2007; Lammintakanen 2017a, 260–263). Kuten haastateltava edeltävässä otteessa sanoo, toivotaan johtajilla olevan aikaa työntekijöille ja heidän toivotaan jalkautuvan työntekijöiden pariin.

Esihenkilö – – on lähellä sitä työntekijää ja antaa aikaa ja on sitten se substanssiosaaminen siihen työhön, mitä me tehdään. – – Jotenkin semmonen helposti lähestyttävä. Semmonen tietynlainen rentous tekee sitä helposti lähestyttävyyttä, mutta toisaalta tietynlainen jämäkkyys. (Haastattelu 8)

Haastateltava tiivistää otteessa sen, mitä monet haastatelluista kertoivat odottavansa esihenkilöltä. Työntekijät odottavat esihenkilön olevan lähellä alaisiaan ja olevan tarvittaessa valmis vetämään rajat toiminnalle. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tunteen siitä, että esihenkilö on heidän puolellaan. Tämä tarkoitti heidän mukaansa esimerkiksi sitä, että esihenkilö seisoo alaisten tekemien päätösten takana ja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon. Haastateltaville oli myös tärkeää, että johtajilla on osaamista sosiaalityöstä.

Se missä me oltais kaivattu lissää niitä ihmisiä, niin me oltais tultu kuulluksi, niin niihin päättäviin tahoihin. Että jos meänkin asioista on päättäneet lääkärit ja en tiedä siis mikä niiden kaikkien titteli on taustalla, mutta ei ne ainakaan sosiaalityöntekijöitä ole. (Haastattelu 1)

Otteen perusteella haastateltava luottaa johtamisessa ennen kaikkea oman alansa ammattilaisiin. Tutkimusten mukaan (Rissanen & Hujala 2017; Rissanen 2018; Laulainen ym. 2020) työntekijät pitävät oman alan substanssiosaamista tärkeänä tekijänä siinä, että johtaja pystyy puolustamaan työntekijöitään. Edellisen otteen työntekijän kuvauksen mukaan heidän alueellaan ei ole riittävästi sosiaalityön osaajia päättävissä elimissä. Sosiaalialan johtajia onkin sosiaali- ja terveystalalla vähemmän kuin muiden ammattiryhmien edustajia (Rissanen 2018, 236). Sosiaalialan johtajien vähäisen määrän lisäksi aineistossa nähtiin ongelmaksi johtajakoulutuksen puute.

Se että ei opiskella johtamista, on meidän alalla tosi iso ongelma. Kun johtajat eivät useinkaan ole opiskelleet johtamista, että se näkyy sitten ihan käytännössä, että esimerkiksi semmonen, no vaikka sen laivan luotsaaminen silloin, kun on tällanen kauhee muutoskriisi... (Haastattelu 6)

Haastateltava kokee yhdeksi hyvinvointialueuudistuksen johtamisen ongelmaksi sen, ettei johtajilla ole koulutusta johtamiseen. Hänen kuvauksensa perusteella johtajakoulutuksen puute on laajempikin ongelma sosiaalialalla. Haastavan muutostilanteen johtaminen toi joidenkin haastateltavien kertoman mukaan esille esihenkilöiden johtamiskoulutuksen puutteet. Johtajan tehtävä muutostilanteessa ei ole helppo, mikä haastateltavien mukaan edellyttää, että esihenkilöiden tulisi saada tukea ja koulutusta tehtäväänsä (ks. myös Hakonen ym. 2018, 75). Johtamisen ongelmien ei nähty olevan vain henkilöstä johtuvia, vaan haastateltavat näkivät ongelmien olevan rakenteellisia.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millaisena sosiaalityöntekijät kokevat työskentelyn suuren organisaatiomuutoksen keskellä ja miten muutoksen johtamisessa on heidän mukaansa onnistuttu. Tutkielmassa tarkasteltu muutostilanne, vuoden 2023 alussa voimaan tullut hyvinvointialueuudistus, on yksi Suomen historian suurimmista hallinnollisista uudistuksista. Tutkielman punaisena lankana on ollut muutos, joten tutkielman alussa tarkastelin hyvinvointialueuudistuksen taustalla olevia kansallisia ja globaaleja muutostekijöitä. Lisäksi olen tuonut esille, mitä muuttuvassa palvelujärjestelmässä toimiminen edellyttää sosiaalityöntekijöiltä ja tulevaisuuden sosiaalityöltä. Hyvinvointialueuudistus on yksi muutostekijä työelämän jatkuvien muutosten keskellä. Muutokset voivat kuormittaa työntekijöiden hyvinvointia, joten työhyvinvoinnin huomioiminen on muutostilanteessa erityisen tärkeää. Tämän takia valitsin muutosjohtamisen tutkielman keskeiseksi näkökulmaksi.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Lähdin hakemaan vastausta tutkimuskysymykseen haastatteleamalla eri puolella Suomea työskenteleviä sosiaalityöntekijöitä. Kahdeksasta haastattelusta koostuvan aineiston analysoin kronologisen sisällönanalyysin mukaisesti. Analyysin pohjalta muodostin neljä hyvinvointialueuudistusta ja sen johtamista kuvaavaa vaihetta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen tarkastelin eri vaiheiden sisältöä ihmisläheisen muutosjohtamisen näkökulmasta. Vakkala (2012) on määritellyt väitöskirjassaan kuusi tekijää, joita henkilöstön ja esihenkilöiden mukaan tarvitaan ihmisläheisen johtajuuden rakentamiseen kuntafuusiossa. Nämä toisiinsa tiiviisti yhteydessä olevat tekijät ovat: arvotus ja kunnioitus ihmisenä, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, toimiva viestintä ja vuorovaikutus, aito osallisuus, avoimuus sekä läsnäolo. Näiden osa-alueiden toteutuminen luo edellytykset hyvälle luottamustasolle, parantaa motivaatiota sekä sitouttaa työntekijät organisaation toimintaan. (Mt. 203.)

Omassa aineistossani nousi esille kaikki Vakkalan (mt.) määrittelemät ihmisläheisen johtamisen osa-alueet, mutta niistä korostui erityisesti toimiva viestintä ja vuorovaikutus, aito osallisuus, avoimuus sekä läsnäolo. Taulukkoon 1 olen koonnut kronologisen sisällönanalyysin kautta muodostuneet hyvinvointialueuudistuksen vaiheet ja niiden keskeisen sisällön. Olen kirjannut jokaiseen vaiheeseen Vakkalan määrittelemien ihmisläheisen johtamisen osa-

alueet, joihin aineistoni perusteella olisi erityisesti tullut panostaa tietyssä uudistusprosessin vaiheessa.

Taulukko 1. Hyvinvointialueuudistuksen vaiheet ja niiden sisällöt

	Alun epätietoisuus	Uudelleenjärjestäytyminen	Vakauden etsiminen	Kaksijakoiset tulevaisuuden näkymät
Keskeinen sisältö	Huono tiedonkulku, huhut, ylhäältä alas etenevä muutos Päätöksenteon moniportaistuminen ja etääntyminen	Kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuus Lähiesihenkilön merkitys	Vakiintuneet käytännöt Oma jaksaminen ja työvointi Muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen	Hyvinvointialueen ja työntekijöiden tulevaisuus Sosiaalityön pitovoimatekijät
Työntekijöiden tuntemukset	Epätietoisuus, kaoottisuus, sekavuus, pelko tulevasta	Uuden opettelu, tarkentumattomat käytännöt, harjoittelu	Vakauden ja tasapainon etsiminen	Kohti hyvin- vai pahoinvointia?
Muutoksen taso	Lähiesihenkilöt ja johtajat	Työntekijät ja tiimit	Henkilökohtainen elämä	Rakenteet, työntekijät
Johtamisen painopistealueet	Avoin ja toimiva viestintä ja vuorovaikutus	Aito osallisuus ja läsnäolo	Työntekijöiden arvostus ja kunnioitus Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	Inhimillinen johtaminen

Hyvinvointialueuudistuksen alkuaika näyttäytyi sekavana, kaoottisena ja eri puolilla Suomea hyvin samankaltaisena vaiheena. Suuremmassa organisaatiossa päätöksentekotasojä tuli lisää ja ne siirtyivät kauemmas työntekijätasolta. Johtaja- ja esihenkilövalinnat tehtiin monilla alueilla juuri ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Viime hetkeen jääneet esihenkilövalinnat loivat epävarmuutta niin lähiesihenkilöiden kuin työntekijöiden työhön ja kuormittivat työyhteisöjä. Epätietoisuus tulevasta aiheutti pelkoa ja epävarmuutta ja johti huhujen kiertämiseen työyhteisöissä. Tiedon kulkeminen ja viestintä olivat hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheessa puutteellista, jolloin johtamisessa olisi ollut tärkeä keskittyä avoimeen ja toimivaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Ikosen (2015) mukaan pienetkin

väärinymmärrykset ja reagoimatta jättämiset voivat johtaa luottamuksen murenemiseen työntekijän ja esihenkilön välillä. Siksi johtamisessa on tärkeää pyrkiä tuomaan esiin ja oikomaan väärinkäsityksiä sekä pyrkiä hyvään dialogiin (mt.).

Muutos on monitahoinen prosessi ja siinä joudutaan usein etenemään puutteellisen tiedon varassa (Vakkala 2012, 64). Muutostilanteessa on aikoja, jolloin tietoa ei ole johtajienkaan saatavilla. Sosiaalityöntekijät olisivat halunneet saada epävarmaakin tietoa hyvinvointialueen tilanteesta. Tieto tiedon puuttumisesta voi olla työntekijöille merkittävä (Syväjärvi ym. 2007; ks. myös Viitala ym. 2018a, 106). Oikea-aikaisella ja selkeällä viestinnällä voi vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta (Viitala ym. 2018a). Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa, läpinäkyvää ja totuudenmukaista ja sisältää perustelut ja tavoitteet muutokselle (Hakonen ym. 2018, 86). Organisaation johdolla voi olla ajatus tiedottamisen ja keskustelumahdollisuuksien riittävydestä, mutta mikäli henkilöstö kokee, että asiat on päätetty ennalta, koetaan tilaisuudet vain tiedottamiseksi, ei keskusteluksi. Tiedottamisen puutteiden sijaan voikin usein olla kyse kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteesta. (Vakkala 2012, 164, 186.)

Haastateltavat kuvasivat uudistusprosessin lähteneen etenemään ylhäältä alaspäin. Tämä on tyypillistä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiouudistuksissa, kun päätökset tulevat poliittisilta päättäjiltä (Taskinen 2017, 165; ks. myös Vakkala 2012, 155). Tällainen uudistusprosessi on johdon käynnistämä tai ainakin johtajat ovat vastuussa muutoksen toteuttamisesta (Syväjärvi ym. 2007). Tällöin valta ja vastuu keskittyy hierarkian huipulle (Hamel 2011). Sosiaalityöntekijät kokivat, että heitä kuultiin pääasiassa vasta sitten, kun asioista oli päätetty. Näin oli etenkin hyvinvointialuetta koskevissa suuremmissa linjauksissa.

Uudelleenjärjestäytymisen vaiheessa tehdyt päätökset vaikuttivat merkittävästi työntekijöiden omaan ja heidän tiimensä työskentelyyn. Uudistusprosessi oli aineistoa kerätessä keskeneräinen, joten monet käytännöt olivat haastatteluhetkellä tarkentumattomia ja uusia muutoksia oli odotettavissa. Uudet tiimit muodostettiin usein yhden sosiaalityön osa-alueen ympärille, kun aiemmin ne olivat voineet koostua sosiaalityön eri alan osaajista. Sosiaalityön asiakkaiden ongelmat voivat olla monitahoisia, joten tiimin muodostaminen vain yhden osa-alueen varaan on osittain sitä ajatusta vastaan, mikä on integraatiokehityksen taustalla. Integraation tavoitteena on, että monipuolisen osaamisen avulla saadaan ratkaistua asiakkaiden monimutkaiset ongelmat (esim. Laine 2014, 26). Kokonaisnäkömyksen saaminen voi olla

hankalampaa, kun kokemuksia ei jaeta eri sosiaalityön alan osaajien kanssa. Toisaalta omaan alaan keskittyvän tiimin kesken saa syvennettyä omassa työssä tarvittavaa osaamista.

Lähiesihenkilöiden rooli korostui, kun muutokset koskivat työntekijöiden omaa työnkuvaa ja lähintä työyhteisöä. Työntekijät pitivät tärkeänä kuulluksi tulemistä ja aitoa osallistumista päätöksentekoon. Osallistaminen toimii parhaiten silloin, kun henkilöstö pääsee osallistumaan sekä muutosprosessin suunnitteluun että toteutukseen (Hakonen ym. 2018, 86). Alhaalta ylöspäin etenevä muutosjohtaminen edellyttää ihmisten laajaa osallistumista ja keskustelua, joten sen toteuttaminen on hitaampaa. Mallin puolustajien mukaan sen avulla voitaisiin kuitenkin saada aikaan syvällisiä organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia. (Syväjärvi ym. 2007.) Vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtaminen auttaa työntekijöitä sitoutumaan paremmin työhön ja parantaa työvoimaa (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226). Muutoksen keskellä odotukset läsnäoloon, keskusteluun ja avoimeen viestintään sekä tasapuoliseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen kasvavat, mikä haastaa ihmisläheistä johtamista (Vakkala 2012; Syväjärvi & Vakkala 2019, 21 3).

Muutostilanteen kaoottisuus ja epävarmuus hämärsi tilanne- ja tehtäväkuvien luomista, mikä osaltaan kuormitti työntekijöitä ja työyhteisöjä. Epävarmuuden keskellä työntekijät toivoivat selkeitä rakenteita työn tekemiseen sekä lähiesihenkilöiltä ja ylemmiltä johtajilta rauhoittelua ja turvan luomista. Työntekijöiden odotukset kohdistuivat erityisesti lähiesihenkilöihin. Lähiesihenkilöiden toivottiin olevan tiiviisti työntekijöiden arjessa mukana. Ylemmät johtamisen tasot olivat monille työntekijöille etäisiä ja näitä tasoja kohtaan oli enemmän kokemuksia hyvinvointialueuudistuksen johtamisen epäonnistumisista.

Työntekijät olivat sopeutuneet hyvinvointialueuudistukseen ja sen tuomiin muutoksiin eri tahdissa. Muutuskokemus on yksilöllinen, joten myös muutokseen sopeutuminen vaihtelee henkilökohtaisen tilanteen ja aiempien kokemusten mukaan (Vakkala 2012). Muutostilanne voi horjuttaa työyhteisön ja organisaation tasapainoa (mt., 150). Vakauden etsinnän vaihe kuvaa tavoitetta löytää organisaation tai työntekijän tasolla vakiintuneita käytäntöjä ja muita muutoksen horjuttamaa tasapainoa vakauttavia keinoja. Vakauden etsinnässä keskeistä oli työntekijän hyvinvoinnin ja työelämän tasapaino. Johtamisessa korostui tässä vaiheessa huomion kiinnittäminen työntekijöiden arvostukseen ja kunnioitukseen sekä tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen.

Muutokseen sopeutumisen yksilöllisistä eroista johtuen tunne tilanteen vakiintumisesta voi tapahtua samassakin työyhteisössä eri aikaan. Muutokseen sopeutumiseen vaikutti

organisaation tilanne ennen hyvinvointialueuudistusta. Kuntarajat ylittävän yhteistyön aloittaminen oli helpompaa niille, joille se oli tuttua kuntayhtymissä työskentelystä. Mikäli kunnissa oli toteutettu merkittäviä muutoksia juuri ennen hyvinvointialueelle siirtymistä, saattoivat työntekijät olla valmiiksi väsyneitä muutokseen. Kunnissa on tehty 2000-luvulla paljon muutoksia (Hakonen ym. 2018, 82), joten johtajillakin on voinut olla hyvinvointialueelle siirryttäessä muutosväsymystä. Johtajien suhtautumiseen uuteen muutokseen voi vaikuttaa se, että mittavissa organisaatiomuutoksissa saavutetaan harvoin niille asetetut tavoitteet (mt.). Tämä voi Hakosen ja kumppaneiden (mt.) mukaan johtua siitä, ettei muutostilanteessa huomioida riittävästi inhimillisiä tekijöitä kuten henkilöstön negatiivisia kokemuksia ja epävarmuutta.

Sosiaalityöntekijät pohtivat ollaanko hyvinvointialueilla menossa kohti hyvin- vai pahoinvointialueita. Osa odotti tulevaa luottavaisemmin, kun taas osalle kuva tulevaisuudesta piirtyi ankeana. Taloudellisten tekijöiden nähtiin tai pelättiin olevan ensisijaisia hyvinvointialueita koskevissa päätöksissä. Huoli ei ole turha, kun on seurannut vuoden 2024 aikana uutisointia hyvinvointialueiden taloudellisista haasteista, suurista alijäämistä, yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista (esim. Reunanen 2024). Haastava taloustilanne ja säästöpainet huolettivat sosiaalityöntekijöitä erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa kamppaillaan resurssien ja kehittyvien toimintaympäristöjen luomassa ristipaineissa. Sen lisäksi, että toiminnan tulisi olla inhimillistä, tulisi sen olla myös tehokasta. (Jokela & Saarinen 2016, 7; Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 12.) Tehokkuutta ei voi kasvattaa loputtomiin henkilöstön kiirettä lisäämällä. Jokela ja Saarinen (2016) kuitenkin muistuttavat, että tehokkuutta on oikeutettua vaatia julkisin ja yhteisin verovaroin rahoituissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Inhimillisesti tehokkaassa johtamisessa tehokkuuden toteuttamiskeinoja ovat esimerkiksi henkilöstön hyvä työvointi, toiminnan sujuvuus ja työn mielekkyys (mt.).

Haastattelin tutkielmaa varten kahdeksaa sosiaalityön tekemiseen hyvin motivoitunutta sosiaalityöntekijää, joilla oli halu tehdä työnsä hyvin. Haastateltavat pitivät sosiaalityötä kiinnostavana ja motivoivana työnä, mutta työn eteen ei oltu valmiita uhraamaan omaa hyvinvointia. Voidakseen hyvin, työntekijöillä tulee olla mahdollisuus tehdä sosiaalityön arvojen mukaista työtä. Tämä ei haastateltavien kuvausten perusteella aina onnistunut heidän työssään. Suurimpina esteinä olivat kiire ja työntekijäpula. Työtyytyväisyyden ja työntekijöiden työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pystyvät uskomaan työhönsä ja organisaation tehtävään (Chernesky ja Israel 2009). Tässä auttaa, jos työntekijöiden ja

työnantajan odotukset ja arvot ovat yhteneväiset (Collis & Rukstad 2008; Kinnunen 2017, 172–173; Ravelier ym. 2022). Hyvinvointialueilla ei mielestäni oltu niiden alkuvaiheessa onnistuttu tässä, vaan sosiaalityöntekijät kokivat organisaation arvot etäisiksi tai kaukaiseksi siitä, millaisena toiminta näyttäytyi käytännön työn tasolla.

Sosiaalityössä on ollut haasteita työvoiman saatavuudessa ja vaihtuvuudessa, joten on tärkeää saada pidettyä sosiaalityöstä kiinnostuneet työntekijät työssä. Menestyäkseen kilpailussa työntekijöistä, tulee johtamisessa huomioida henkilöstön hyvinvointi ja panostaa kokonaisvaltaisesti inhimilliseen johtamiseen. Voidessaan hyvin henkilöstö kykenee uudistumaan ja viemään muutoksia onnistuneesti läpi sekä toimimaan paremmin vastavuoroisessa suhteessa asiakkaiden, kollegoiden ja eri sidosryhmien kanssa (Lehto & Viitala 2016, 118; Lehto-Lundén & Salovaara 2018, 166).

Sosiaalityöntekijöiden kokemuksista välittyi kuva merkittävästä työyhteisöön vaikuttaneesta hyvinvointialueuudistuksesta, jonka toteutusta ei oltu suunniteltu riittävän huolellisesti etukäteen. Sosiaalityöntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että sosiaali- ja terveystalvetojärjestelmää tulee uudistaa. Kaikkien ymmärtämät ja hyvänä pidettävät tavoitteet eivät kuitenkaan riitä muutoksen onnistumiseen, vaan kuten Hakonen ja kumppanit (2018, 82) muistuttavat, onnistuminen on kiinni muutoksen toteuttamisen tavasta. Tässä tutkielmassa keskityin erityisesti muutostilanteen johtamisen tapoihin.

Hyvinvointialueuudistuksen johtamisesta nousi esille niin hyviä kuin huonoja kokemuksia. Muutosjohtamisessa nähtiin olevan puutteita erityisesti tiedon kulkemisen ja viestinnän osalta. Hyvät kokemukset koskivat ennen kaikkea lähijohtamista. Monet työntekijät kertoivat saaneensa lähiesihenkilöltä tukea uudistusprosessin tuomassa epävarmuudessa. Lähiesihenkilöiden tilanne oli erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijöiden tilannetta epävarmempi ja heihin kohdistui monenlaisia odotuksia. Lähiesihenkilöillä ei ollut aina riittäviä mahdollisuuksia työn tekemiseen toivotulla tavalla. Muutostilanteessa työntekijät tarkkailevat johtajien toimintaa erityisen herkästi (Vakkala 2012; Syväjärvi & Pietiläinen 2016). Mitä etäisempi johto on, sitä herkemmin sitä kohtaan on myös epäluottamusta (Vakkala 2012, 190). Alaisten odotusten lisäksi johtajille kohdistuu odotuksia organisaation edun ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Eri suunnasta tulevat odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia. (Mt. 163.) Olisikin tärkeää, että lähiesihenkilöitä tuettaisiin heidän tehtävässään. Tämä auttaisi heitä tukemaan paremmin omia työntekijöitään.

5.2 Tutkimuksen toteutus ja rajoitukset

Toivoin saavani tutkielmaa varten kokemuksia eri hyvinvointialueilla työskenteleviltä sosiaalityöntekijöiltä, jolloin etähaastatteluiden tekeminen oli luonteva valinta. Haastattelukutsua tehdessäni mietin, vastaavatko haastattelukutsuun enemmän sellaiset henkilöt, jotka ovat kokeneet hyvinvointialueille siirtymisen haastavana. Ajattelin, ettei tilanteeseen tyytyväisesti suhtautuvilla ole välttämättä samanlaista tarvetta tuoda asiaa esille kuin heillä, jotka ovat uudistukseen pettyneitä. Haastatteluissa nousi esiin hyvin voimakkaitakin näkemyksiä uudistusprosessin heikkouksista, mutta toisaalta eräs sosiaalityöntekijä halusi osallistua tuodakseen esille onnistumisia hyvinvointialueuudistuksen johtamisessa. Tämän haastateltavan positiiviset kokemukset poikkesivat jonkin verran muiden haastateltavien puheista, mikä saattoi johtua siitä, että hänen kohdallaan hyvinvointialueuudistus oli tuonut muita vähemmän muutoksia työhön ja työyhteisöön. Oman työn kannalta oli kiinnostava saada monenlaisia kokemuksia aiheesta.

Lähdin tekemään analyysia aineistolähtöisesti, jolloin sain hyvän kokonaiskuvan haastattelumateriaalista. Aineistosta hahmottui ensimmäisten lukukertojen jälkeen ajallisesti erottuvia ulottuvuuksia, joten kronologinen sisällönanalyysi vaikutti sopivalta analyysimenetelmältä. Analyysin alkuvaiheessa en ollut täysin varma kronologisesti etenevän luokittelun riittävydestä, joten tein jälkikäteen ajateltuna ylimääräistä työtä muodostamalla myös ajallisista kuvauksista irrallisen luokituksen. Tämä vei aikaa, mutta samalla aineisto tuli tutuksi ja ajatus kronologisten vaiheiden sopivuudesta aineiston analyysiin vahvistui. Osa aineistosta oli helppo luokitella tiettyyn vaiheeseen kuuluvaksi, mutta osa olisi sisältönsä puolesta sopinut kahteen tai useampaan vaiheeseen. Tein valinnan sen perusteella, mikä tekijä tietyssä vaiheessa korostui erityisesti. Kirjoitin kronologisten vaiheiden analyysin valmiiksi ennen kuin lähdin lukemaan tarkemmin kuntaorganisaatioiden ja kuntafuusioiden muutosjohtamista koskevia tutkimuksia. Tutkimustuloksista löytyi paljon yhtäläisyyksiä, mikä vahvisti ajatusta omien tulosteni toimivuudesta. Olin iloinen, että olin tässä vaiheessa kirjoittanut oman analyysitekstin valmiiksi, jolloin välttyin tunteelta toisten ideoiden kopioimisesta.

Ajallisen etenevien vaiheiden mukainen tarkastelu muistuttaa perinteistä muutosten vaihemalliajattelua. Tällainen lähestymistapa sopii hyvinvointialueuudistuksen tarkasteluun siinä mielessä, että kuntauudistuksille on tyypillistä ylhäältä alas etenevä muutos, joka alkaa rakenteellisista ja hallinnollista uudistustoimenpiteistä ja näiden vakiinnuttua etenee

palvelutoiminnan kehittämiseen työyksiköissä (Vakkala 2012, 155). Tällainen muutos voidaan nähdä perinteisten vaihemallien mukaisesti hallittavaksi, vaiheittaiseksi ja suunnitelmallisesti eteneväksi (mt., 141). Ajallisesti erottuvien vaiheiden löytymisestä huolimatta hyvinvointialueuudistus on esimerkki nykyajan kompleksisesta muutoksesta, jossa muutosprosessi on syklinen ja siinä on samanaikaisesti monia päällekkäisiä muutoksia (ks. esim. Taskinen 2017). Työntekijät ja organisaatiot tavoittelevat vakiintunutta vaihetta, mutta nykyajan nopeiden muutosten keskellä mitään lopullista vakautta ei tulla saavuttamaan, vaan tasapainoa ja vakautta tulee osata etsiä myös prosessin muissa vaiheissa. Tässä johtamisella on tärkeä rooli.

Tutkielmassani keskityin hyvinvointialueuudistusprosessin alkuvaiheeseen, mutta tiedostan, että prosessi oli aineiston keräämisen vaiheessa vielä kesken. Reilu vuosi hyvinvointialueiden voimaantumisen jälkeen ei voi arvioida koko uudistuksen onnistumista, joten oli hyvä keskittyä tarkastelemaan muutosjohtamisen onnistumista. Hyvinvointialueuudistuksen alkuajan tarkasteleminen oli kiinnostava ajankohta, koska muutos tapahtui eri puolella Suomea samaan aikaan. Tällöin oli mahdollista tarkastella, miten samankaltainen uudistus on viety läpi eri organisaatioissa. Mielestäni tutkielman ajankohta sopi hyvin haastatteluiden tekemiseen. Haastateltavilla oli alkuvaiheen kokemukset vielä hyvin muistissa, mutta hyvinvointialueilla oli edetty alkuvaiheen kaaoksesta eteenpäin. Tällöin oli mahdollista tarkastella alkuvaiheen muutosjohtamisen eroja ja onnistumista. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleisestettävissä kaikkiin hyvinvointialueisiin ja niissä toimiviin työyhteisöihin, mutta niistä saa ajatuksia siihen, millaisiin asioihin muutosjohtamisessa olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta työntekijät voisivat hyvin muutoksen tuomien paineiden keskellä.

Hyvinvointialueuudistuksen taustalla olevista muutostekijöistä nostin tutkielmassa esille erityisesti taloudellisten tekijöiden merkityksen kasvamisen, teknologisoitumisen sekä yhteistyön lisääntymisen sosiaali- ja terveydenhuollon integraation myötä. Taloudellisten tekijöiden ensisijaisuus päätöksenteossa ja säästöpainneiden luoma uhka työhyvinvoinnille nousivat esille myös haastatteluissa. Digitalisaation merkitys näkyi aineistossa kokemuksissa asiakastietojärjestelmän uudistuksista ja etäjohtamisesta. Nämä saattoivat aiheuttaa merkittäviä haasteita muiden muutosten rinnalla. Etäjohtamisella ei katsottu saavutettavan samanlaista yhteyttä työntekijöihin kuin lähijohtamisessa. Etäjohtamisessa ihmiskeskeisyyden ylläpitäminen voikin olla haastavaa (ks. esim. Väättäinen 2024).

Hyvinvointialueuudistus on osa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiokehitystä. Tein haastatteluissa tietoisesti valinnan olla itse nostamatta esille sosiaalityöntekijöiden tekemää yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa. Haastateltavat eivät nostaneet juuri lainkaan esille terveydenhuoltoon liittyviä kysymyksiä. Asia ei ollut suoraan kytköksissä johtamisen teemoihin, mutta se ei tullut esille silloinkaan, kun haastateltavat puhuivat hyvinvointialueuudistuksen tavoitteista. Muut ammattiryhmät tuotiin esille lähinnä silloin, kun käytiin läpi johtajien ammattitaustaa. Tärkeimpänä ja pääasiallisena yhteistyötahona aineistossa nousi esiin toiset sosiaalityöntekijät. Lähimmät työkaverit olivat merkittävä työhyvinvointia tukeva tekijä.

Hyvinvointialueuudistusprosessi alkoi kaikilla hyvinvointialueilla samaan aikaan, mutta siihen on voitu eri aluilla valmistautua eri tavalla. Aineiston perusteella valmistelut on tehty pääasiassa viime hetkillä, mikä on lisännyt epävarmuutta ja epätietoisuutta työyhteisöissä. Hyvinvointialueuudistusprosessin edetessä pidemmälle on hyvä tarkastella sitä, miten uudistusprosessin poliittinen johtaminen on vaikuttanut uudistusprosessin etenemiseen ja mikä osuus on ollut hyvinvointialueiden omalla johtamisella. Poliittinen päätöksenteko on merkittävä hyvinvointialueuudistuksen taustalla oleva tekijä, mutta se nousi haastatteluissa yllättävän vähän esille. Haastateltavat kertoivat monien päätösten tulevan ylhäältä alaspäin, mutta he eivät tarkentaneet, oliko kyse hyvinvointialueen virkamiesten vai poliittisen johdon tekemistä päätöksistä.

Hyvinvointialueisiin on yhdistetty eri kokoisia kuntia ja kaupunkeja. Haastatteluissa tuli jonkin verran esille erilaisten alueiden yhdistymisen haasteet. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla sen tarkastelu, miten eri alueet on huomioitu yhdistymisessä. Ovatko suurempien kuntien tai kaupunkien käytännöt tulleet hallitseviksi vai onko kaikilla alueilla ollut samanlaiset vaikutusmahdollisuudet? Hyvinvointialueuudistusprosessin onnistumista arvioitaessa tulee muistaa myös eri alueiden ja työyhteisöjen lähtötilanne. Johtamisessa on voinut olla merkittäviä haasteita jo ennen hyvinvointialueita. Muutostilanne voi kärjistä olemassa olevia ongelmia. Keskityin tutkielmassani sosiaalityön toimintaympäristössä ja johtamisessa oleviin tekijöihin, jotka tukevat tai estävät muutokseen sopeutumista. Olisi lisäksi mielenkiintoista selvittää, millaiset yksilölliset tekijät vaikuttavat hyvinvointialueuudistuksen kaltaiseen muutokseen sopeutumiseen. Tällöin voisi tarkkailla muutosprosessia jonkin yksittäisen organisaation sisällä.

Uudistuksia suunniteltaessa, on hyvä huomioida tutkimustulos, jonka mukaan johtajilla on työntekijöitä optimistisempi kuva työntekijöiden sopeutumisesta muutokseen (Vakkala 2012, 152). Työntekijöillä muutoksen henkinen käsittely voi alkaa paljon myöhemmin kuin johtajilla, mahdollisesti vasta silloin kuin ensimmäisiä toimenpiteitä ollaan tekemässä (mt.). Haastateltavien kokemusten perusteella hyvinvointialueuudistuksen kaltaisen muutoksen johtamisessa on vielä oppimista. Sosiaalityöntekijät toivat esille puutteita sosiaalialan johtamiskoulutuksessa, joten siihen olisi hyvä panostaa tulevaisuudessa. Jatkuvat muutokset lisäävät henkilöstön ja johtajien osaamistarpeita, mikä edellyttää osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamista (Lammintakanen 2017, 240). Sosiaalityöntekijöillä voisi ajatella olevan hyvä lähtökohta johtamisosaamiseen. Kuten Rissanen (2018, 237) huomauttaa, onnistuneessa johtamisessa korostuvat kokonaisvaltainen ote, verkosto- ja vuorovaikutustaidot ovat ominaisia myös sosiaalityölle ja sen menetelmille.

LÄHTEET

- Björkenheim, Johanna (2018). *Towards Biographical Agency in Health Social Work*. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Chernesky, Roslyn & Israel, Marion (2009). Job Expectations and Intention to Leave in a State Child Welfare Agency. *Journal of Public Child Welfare*, 3:1, 23-39. DOI: 10.1080/15548730802690817
- Collis, Davis J., & Rukstad, Michael G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard business review*, 86(4), 82–90.
- Dufva, Mikko & Rekola, Sanna (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitran selvityksiä 224. Tammikuu 2023. [Megatrendit 2023 \(sitra.fi\)](https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/). Viitattu 5.3.2024.
- Frankenhaeuser, Beata (2014). Terveyssoseaalityön käyttämättömät mahdollisuudet psykiatrisen ympäristössä. Teoksessa Metteri, Anna, Valokivi, Heli & Ylinen, Satu (toim.) *Terveys ja sosiaalityö*. Ps-kustannus, 64–72.
- Hamel, Gary (2011). *First, let's fire all the managers*. Harvard Business Review, 89(12), 48–60.
- Hakonen, Anu, Viitala, Riitta, Arpiainen, Susanna, Ekman, Katja, Kantola, Jenni, Kultalahti, Susanna, Lehto, Kirsi, Uotila, Timo-Pekka & Korola, Helena (2018). OSA II: Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja kehitystarpeet. Teoksessa Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (toim.) *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 20–98.
- Hughes, Owen E. (2018). *Public management and administration: an introduction*. Palgrave, imprint of Macmillan, London. Viides painos.
- Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (2020). Esipuhe. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 7–12.
- Hujala, Anneli, Mustonen, Erja, Klinga, Charlotte, Lammintakanen, Johanna, Laulainen, Sanna & Taskinen, Helena (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 131–149.
- Ikonen, Mirjami (2015). Esimies-alaisuus suhteet luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi*, vol. 11(1), 135–151.
- Jalonen, Harri & Uusikylä, Petri (2023). Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. Teoksessa Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri (toim.) *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus, Helsinki, 25–47.
- Jokela, Jari & Saarinen, Mikael (2016). Esipuhe. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press, Tampere, 5–7.
- Jokinen, Arja (2018). Asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välinen suhde. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. 4. muuttamaton painos. Ensimmäinen painos vuodelta 2016, 139–147
- Jolanki, Outi & Karhunen, Sanna (2010). Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 395–410.
- Juhila, Kirsi (2018). *Aika, paikka & sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere.

- Juppo, Virpi & Ollila, Seija (2015). *Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta*. Kunnallistieteen aikakauskirja 43, 23–35.
- Kananoja, Aulikki (2020). Prologi. Teoksessa Suoninen-Erhiö Lea, Pohjola, Anneli, Satka, Marja & Simola, Jenni (toim.) *Sosiaaliala uudistuu*. Huoltajasäätiö, 51–72. <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>.
- Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkainen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Khan, Sobia, Vander Morris, Ashley, Shepherd, John, Begun, James W., Lanham, Holly Jordan, Uhl-Bien, Mary & Whitney, Berta (2018). Embracing uncertainty, managing complexity: applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. *BMC Health Services Research* 18, 192. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2994-0>
- Kesti, Marko & Leinonen, Jaana & Syväjärvi, Antti (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa Russ, Meir (toim.) *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. Hershey, PA: IGI Global, 1–22.
- Kinnunen, Juha (2017). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 167–182.
- Kokkonen, Tuomo (2019). Poliittikka sosiaalityön yhteiskunnallisen paikan määrittäjänä. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kempainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 57–80.
- Kolthoff, Emile, Huberts, Leo & Heuvel, Hans van den (2007). The ethic Public Management: Is integrity at stake? *Public Administration Quart* 2007, 399–439.
- Koskiniemi, Anne (2016). Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press, Tampere, 63–101.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. Maarit Tillman. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Laine, Helinä (2014). Sosiaalityö terveydenhuollossa on positiiviseen häiriköintiin perustuvaa taiteilua. Teoksessa Metteri, Anna, Valokivi, Heli & Ylinen, Satu (toim.) *Terveys ja sosiaalityö*. PS-kustannus, 26–31.
- Laine, Timo (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä. 5., uudistettu ja täydennetty painos. E-kirja.
- Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari (2019). Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteorioiden työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.) *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus, Jyväskylä. 2., uudistettu painos, 115–150.
- Lammintakanen, Johanna (2017). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 237–258.
- Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2017a). Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.)

- Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 259–269.
- Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2017b). Poliittika ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 39–78.
- Laulainen, Sanna, Zitting, Joakim ja Niiranen, Vuokko (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, Anneli ja Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, 151–178.
- Lavee, Einat & Itzchakov, Guy (2023). Good listening: A key element in establishing quality in qualitative research. *Qualitative research 2023*, Vol 23 (3), 614-631. Sage. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/146879412111039402>.
- Lehto, Kirsi & Viitala, Riitta (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35 (2), 117–131.
- Lehto-Lundén, Tiina & Salovaara, Petra (2018). Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. 4. muuttamaton painos. Ensimmäinen painos vuodelta 2016, 165–177.
- Lipponen, Jukka, Edwards, Tony, & Hakonen, Markku (2017). Trajectories and antecedents of integration in mergers and acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations* 70, 1258–1290.
- Meltti, Tero & Kara, Hanna (2009). Sosiaalityöntekijöiden työolot, -ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa Yliruka, Laura, Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja Nro 2009:4, 22–39. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2799-5>.
- Meyer, Christine (1996). *The process of organisational integration in mergers and acquisitions*. The Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Moilanen, Pentti & Rähä, Pekka (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä. 5., uudistettu ja täydennetty painos. E-kirja.
- Mänttari-van der Kuip, Maija (2015). *Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Mäntysaari, Mikko (2018). Hyvinvointiliberalismi ja uusliberalismi sosiaalityön toimintaympäristöinä. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. 4. muuttamaton painos. Ensimmäinen painos vuodelta 2016, 75–86.
- Mäntysaari, Mikko (2020). Sosiaalityön asiantuntijuus uusissa rakenteissa – vaatimukset koulutukselle ja tutkimukselle. Teoksessa Suoninen-Erhiö Lea, Pohjola, Anneli, Satka, Marja & Simola, Jenni (toim.) *Sosiaaliala uudistuu*. Huoltajasäätiö, 51–72. <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>.

- Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 215–240.
- Niemelä, Pauli (2018). Hyvinvoinnin edistäminen sosiaalityön eetoksena. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. 4. muuttamaton painos. Ensimmäinen painos vuodelta 2016, 97–108.
- Niiranen, Vuokko (2017). Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 129–145.
- Nikander, Pirjo (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 432–445.
- Otonkorpi-Lehtoranta, Katri & Ylöstalo, Hanna (2015). Kokemuksia kokemuksista. Tutkimustiedon palauttaminen kentälle. Teoksessa Aaltonen, Sanna & Högbacka, Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press, Tampere, 221–245.
- Paavola, Jutta, Rautajoki, Arto & Pohjola, Anneli (2019). Palvelurakenteiden muutoksessa määrittävä aikuissosiaalityö. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 81–107.
- Palomäki, Riikka (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 39 (3), 173–187.
- Pakarinen, Terttu & Kananoja, Aulikki (2017). Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, Aulikki, Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo (toim.) *Sosiaalityön käsikirja*. Tietosanoma, Helsinki. 4., uudistettu laitos, 471–484.
- Pennanen, Eveliina (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015*, 11, 52–74.
- Plesner, Ursula & Justensen, Lise (2018). The Transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 31, No 5, 1176–1190.
- Pohjola, Anneli (2019). Sosiaalityö yhteiskunnassa ja yhteiskunta sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 323–341.
- Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (2019a). Sosiaalityö osana yhteiskunnallista kehityskulkua. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 23–54.
- Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (2019b). Murroksen ajan sosiaalityö paikkaansa jäsentämässä. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 11–20.
- Rajavaara, Marketta (2007). *Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen vaikutusten todentamiseen*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Kelan tutkimusosasto.
- Rauhala, Pirkko-Liisa & Virokannas, Elina (2011). Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja (toim.) *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. Sosiaalityön tutkimuksen seuran vuosikirja. Vuosikerta 2011, PS-kustannus, 235–255.

- Rautiainen, Pasi, Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2020). Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 15–45.
- Ravalier, Jermaine, Jones, David, Truell, Rory & McFadde, Paula (2022). Global social work working conditions and wellbeing. *International Social Work* Vol 65 (6). November 2022, 1078–1094.
- Reunanen, Joonatan (2024). Päivitetyt luvut paljastavat: hyvinvointialueet menossa miinukselle vielä aiempaa enemmän – Purra: ”Näin ei voi jatkua”. Yle-uutiset. 18.2.2024. Päivitetty 18.8.2024. 19:11. <https://yle.fi/a/74-20105710>. Viitattu 19.8.2024.
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos. s. 81–104.
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2017a). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos.
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (2017b). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 15–38.
- Rissanen, Sari (2018). Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen, Maritta, Hänninen, Kaija, Jouttimäki, Päivi, Lehto-Lundén, Tiina, Salovaara, Petra & Veistilä, Minna (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Gaudeamus. 4. muuttamaton painos. Ensimmäinen painos vuodelta 2016, 231–242.
- Ruusuvuori, Johanna (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 424–431.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Paula & Hyvärinen, Matti (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere, 9–36.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere. E-kirja.
- Salo, Ulla-Maija (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, Sanna & Högbäck, Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press, Tampere, 166–190.
- Savolainen Leena, Lammintakanen Johanna, Kivinen Tuula & Sarkkinen Hannu (2011). Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 1, 8–23.
- Schmitt, Anja, & Klarner, Patricia (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 3–13.
- Schreier, Margrit (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage, Lontoo.
- Schweiger, David M. & DeNisi, Angelo S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110–135.

- Sinkkonen, Sirkka, Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2017). Sosiaali- ja terveydenpalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 3., uudistettu painos, 105–128.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>. Päivitetty 10.11.2023 klo 12.32.
- Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Harisalo, Risto (2010). Trust Capital and Change Management in Successful Organisation Mergers. *Perspectives on Learning Cities and Regions. Policy, Practice and Participation*. NIACE. Latimer Trend & Company Ltd.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita, Helsinki.
- Syväjärvi, Antti, Perttula, Juha, Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26 (3), 3–17. Hallinnon tutkimuksen seura. Ankkurikustannus Oy, Pernaja.
- Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysjohtamista. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press, Tampere, 11–25.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.) *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus, Jyväskylä. 2., uudistettu painos, 201–233.
- Talentia työolobarometri 2024. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2024/03/talentia_tyoobarometri_2024_yhteenvedo.pdf. Viitattu 14.2.2024.
- Taskinen, Helena (2017). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen & Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 145–164. Sanoma Pro oy.
- Taskinen, Helena & Hujala, Anneli (2020). Integraatio – sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen ydintä. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere, 47–75.
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2021). *Johtaminen ja globaali talous*. Alma Talent, Helsinki.
- Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005). Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere. E-kirja.
- Toll, Daniel, Lindgren, Ida, Melin, Ulf & Madsen, Christian O (2020). *Values, Benefits, Considerations and Risks of AI in Government: A Study of AI Policy Documents in Sweden*. JeDEM 12(1), 40–60. <https://doi.org/10.29379/jedem.v12i1.593>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu painos. Ensimmäinen painos 2002.
- Törrönen, Maritta (2012). Sosiaalityö ja arkinen hyvinvointi – vastavuoroisuuden dialektiikka. *Janus* 20:2, 182–191.
- Uusikylä, Petri & Jalonen, Harri (toim.) (2023). *Epävarmuuden aika*. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus Oy, Helsinki. E-kirja.
- Ylinen, Tyyne & Ruokolainen, Mervi (2019). Hyveiden jäljillä sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kemppainen, Tarja, Niskala, Asta & Peronius, Nina (toim.) *Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö*. Vastapaino, Tampere, 143–169.

- Vaininen, Satu (2011). *Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina*. Acta Universitas Tampereensis, Tampere.
- Vakkala, Hanna (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Pyskologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Suomen kuntaliitto Helsinki. Acta-väitöskirja. Acta 238.
- Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007). Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007):4, 357–370. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101423/074vataja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (toim.) (2018a). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6*. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (2018b). OSA III: Suuntaviivoja kuntien henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Teoksessa Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (toim.) *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6*. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 99–110.
- Viitala, Riitta (2020). Johtamisen kohteena muutos. Teoksessa Hakonen, Anu, Viitala, Riitta & Käätä, Liisa (toim.) *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15, Vaasan yliopisto, Vaasa, 25–29.
- Viitala, Riitta (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita, Helsinki.
- Virokannas, Elina (2023). Työntekijöiden toimintakategoriat ”koronakaduilla” – Covid-19 pandemian merkitykset matalan kynnyksen päihdetyölle pandemian alkuvaiheen Helsingissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2023*. 60. vuosikerta, 368–381.
- Vuosmaa, Susanna, Blomqvist, Kirsimarja & Vanhala, Mika (2019). Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomiseen johtaneissa yt-prosesseissa. *Hallinnon tutkimus* 38 (2), 125–140.
- Väätäinen, Hanna (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä: sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. Acta electronica Universitatis Lappeensis, 372. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Wallace, James (2022). Making a healthy change: a historical analysis of workplace well-being. *Management & Organizational History*. 17: 1–2, 20–42, <https://doi.org/10.1080/17449359.2022.2068152>.
- Yliruka, Laura, Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Koivisto, Juha (2009). Teoksessa Yliruka, Laura, Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja* 2009:6, 13–21.
- Zitting, Joakim & Hietapakka, Laura & Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko & Sinervo Timo (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus* 2, 2020. <https://journal.fi/janus/article/view/75187/53964>.

LIITE 1, Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Hyvinvointialue, työtehtävä, miten pitkään työskennellyt sosiaalityöntekijänä

Hyvinvointialueuudistus:

- Hyvinvointialueuudistuksen eteneminen omalla hyvinvointialueella
- Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet
- Hyvinvointialueuudistuksen tuomat muutokset omaan työhön ja työyhteisöön

Hyvinvointialueuudistuksen johtaminen:

- Oman hyvinvointialueen päätöksenteon/johtamisen rakenne
 - o Millä tasolla päätöksiä tehdään?
 - o Oma asema/ vaikutusmahdollisuudet
- Tiedon kulkeminen
 - o Mitä kautta/missä yhteyksissä asiasta keskusteltu?
- Millaista tukea saanut/ kaivannut uudistusprosessin aikana?
- Missä hyvinvointialueuudistuksen johtamisessa on onnistuttu/epäonnistuttu?

Tulevaisuus:

- Millaisena näkee hyvinvointialueiden tulevaisuuden?
- Millaisena näyttäytyy oma tulevaisuus sosiaalityöntekijänä, mikä pitää sosiaalityöntekijänä seuraavat 3 v tai 10 v?
- Itselle tärkeimmät asiat, joiden tulee työssä toteutua, jotta kokee voivansa tehdä työnsä hyvin ja työväkintä olisi hyvä

LIITE 2, Haastattelupyyntö

Hei,

Vuoden 2023 alussa voimaan tullut hyvinvointialueuudistus on herättänyt paljon keskustelua. Tutkin pro gradu -tutkielmassani sosiaalityöntekijöiden kokemuksia hyvinvointialueuudistuksesta ja sen johtamisesta. Tutkimukseni tehtävänä on tarkastella, millaista on ollut työskennellä sosiaalityöntekijänä hyvinvointialueuudistuksen keskellä. Keskityn työssäni erityisesti kokemuksiin hyvinvointialueuudistuksen johtamisesta.

Tutkimustani varten haluaisin haastatella sinua, joka olet toiminut sosiaalityöntekijänä tai sijaispätevänä sosiaalityöntekijänä hyvinvointialueuudistusprosessin eli vuosien 2022 ja 2023 aikana. Tutkimus kohdistuu työntekijätasolle, joten esihenkilöinä tai johtavassa asemassa toimivat sosiaalityöntekijät ovat tutkimukseni ulkopuolella.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan maalis-huhtikuun aikana Teamsin kautta tehtävään etähaastatteluun, niin ota yhteyttä sähköpostilla. Haastattelun arvioitu kesto on 60 minuuttia. Vastaan mielelläni kysymyksiin ja annan lisätietoa sähköpostin kautta.

Ystävällisin terveisin,

Eila Ronkainen

sosiaalityön opiskelija Lapin yliopistosta

eironkai@ulapland.fi

Pro gradun ohjaajana toimii professori Elina Virokannas