



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiia-Mari Tarkanmäki

Lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa

Johtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri
Sosiaali- ja terveyshallintotieteet

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Tiia-Mari Tarkanmäki		
Tutkielman nimi:	Lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Patrik Nordin		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus kuvaa lähiesihenkilöiden resilienssiä hyvinvointialueuudistuksessa etenkin henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa luodaan ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tukevat tai heikentävät lähiesihenkilöiden resilienssiä organisaatiomuutoksessa ja millaiseksi lähiesihenkilöt ovat kokeneet resilienssinsä muutoksen aikana. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevilla organisaatiomuutoksissa sekä lähiesihenkilöiden työn kehittämisessä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Viitekehyksenä toimii resilienssin käsite, hyvinvointialueuudistus sekä muutosjohtaminen lähiesihenkilöiden kannalta. Resilienssin määrittelyssä keskitytään tutkimuksen kannalta olennaiseen yksilön resilienssiin sekä resilienssiin sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Tutkimusmetodina oli teemahaastattelu. Haastateltavat olivat erään hyvinvointialueen lähiesihenkilöitä sekä sosiaali- että terveyspuolelta. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka avulla lähiesihenkilöiden kokemuksia saatiin esitettyä aidosti ilman ennalta määrättyjä rakenteita.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa rakentuu moniulotteisesti yksilöllisten, sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden yhteisvaikutuksena. Resilienssiä vahvistivat erityisesti kollegiaalinen vertaistuki, pitkä esihenkilökokemus, itsensä johtamisen taidot, työn rajaaminen sekä muutosmyönteinen ja joustava asenne. Heikentäviä tekijöitä olivat tiedonkulku, etäiseksi koettu tuki ylemmältä johdolta ja muulta organisaatiolta, liiaksi laajentuneet vastualueet, keskeneräiset järjestelmät sekä jatkuva muutosten tulva. Lähiesihenkilöt kuvasivat selviytymistään muutoksessa arjen priorisointina, kokemukseen nojaavana harkintana ja arvolähtöisenä johtamisena keskeneräisyydestä huolimatta. Muutosviestinnässä ja jalkauttamisessa korostuivat läsnäolo, avoimuus, toistuva viestintä, henkilöstön tunteiden käsittely sekä tasapuolinen päätöksenteko. Tulosten perusteella resilienssi ei näyttäydä pelkästään yksilön ominaisuutena, vaan konkreettisenä johtamisen taitona sekä yksilön ja organisaatorakenteiden dynaamisena prosessina, joka edellyttää selkeitä rakenteita, toimivaa viestintää ja riittävää tukea.

AVAINSANAT: Resilienssi, hyvinvointialueuudistus, sote-uudistus, lähijohtaminen, henkilöstön johtaminen, muutosjohtaminen, muutosjohtajuus, muutoksen jalkautus, muutoksen viestintä

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusmenetelmät	8
2.1	Aineistonkeruu	8
2.2	Aineiston analyysimenetelmä	9
2.3	Tutkielman eettiset näkökohdat	10
3	Resilienssi	11
3.1	Resilienssin käsite	11
3.2	Yksilön resilienssi	13
3.3	Resilienssi sosiaali- ja terveysalan organisaation muutoksessa	16
4	Hyvinvointialueuudistus ja johtamisen muutospainheet	23
4.1	Hyvinvointialueuudistuksen taustaa	23
4.2	Esihenkilöiden rooli uudistuksessa	25
4.3	Muutosjohtaminen ja sen yhteys lähiesihenkilöiden resilienssiin	26
4.4	Muutoksesta viestintä ja jalkautus	27
5	Tulokset ja analyysi	29
5.1	Vastaajien taustatiedot	30
5.2	Selviytyminen ja resilienssi muutoksen aikana	31
5.2.1	Resilienssiä tukevat tekijät	31
5.2.2	Resilienssiä heikentävät tekijät	34
5.3	Kokemukset muutoksesta ja johtamisesta	36
5.3.1	Kokemukset muutoksen luonteesta	36
5.3.2	Muutoksen vaikutus johtamistyöhön	38
5.3.3	Henkilöstön reaktiot ja niiden vaikutus johtamiseen	39
5.4	Resilienssi ja johtajuus	40
5.4.1	Resilienssi johtajan henkilökohtaisena ominaisuutena	40
5.4.2	Resilienssin näkyminen henkilöstön johtamisessa	41
5.5	Henkilöstön tukeminen ja motivointi	42
5.5.1	Keskeiset tukemisen ja motivoinnin käytännöt	43

5.5.2	Luottamuksen ja avoimuuden ylläpitäminen	44
5.6	Viestintä ja muutosjohtaminen	45
5.6.1	Muutosviestinnän käytännöt arjessa	45
5.6.2	Muutosjohtamisen käytännöt	47
5.7	Tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset	48
5.7.1	Kehittämistarpeet johtamisessa ja rakenteissa	48
5.7.2	Kehittämistarpeet henkilöstön tukemisessa ja osallistamisessa	50
5.7.3	Tulevaisuuteen liittyvät huolet ja toiveet	51
5.7.4	Hyvinvointialueuudistuksen antamat opit lähiesihenkilöille	52
6	Johtopäätökset	54
6.1	Resilienssi arjessa: priorisointi, itsensä johtaminen ja kollegiaalinen tuki	55
6.2	Rakenteelliset tekijät resilienssin jännitteinä	55
6.3	Johtamisen muutos ja resilienssi uudistuksessa	56
6.4	Henkilöstön tukeminen sekä muutoksen jalkauttaminen	56
6.5	Lähiesihenkilöiden kokemukset ja toiveet	57
7	Pohdinta	59
7.1	Resilienssin ulottuvuudet	59
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	63
7.3	Tutkimuksen hyödyntäminen jatkossa	64
	Lähteet	66
	Liitteet	72
	Liite 1. Haastattelurunko	72
	Liite 2. Tiedote tutkittavalle	74
	Liite 3. Tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuville	75
	Liite 4. Suostumuslomake	77

Taulukot

Taulukko 1. Resilienssin ulottuvuudet lähiesihenkilöiden kannalta	22
Taulukko 2. Teoreettisen viitekehyksen ja sisällönanalyysin vastaavuus	63

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on luonteeltaan kompleksinen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, jossa palveluiden järjestämiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten lainsäädäntö, taloudelliset resurssit, väestön ikääntyminen ja teknologinen kehitys. Alan monimutkaisuus korostuu erityisesti tilanteissa, joissa toteutetaan laajoja rakenteellisia uudistuksia (Lehtonen ja muut, 2023, luku 1). Yksi merkittävimmistä hallinnollisista reformeista Suomessa on ollut hyvinvointialueuudistus, joka astui voimaan vuoden 2023 alussa. Uudistuksessa sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Muutos on ollut mittava ja sen vaikutukset ulottuvat organisaatioiden rakenteisiin, johtamiseen sekä työntekijöiden arkeen.

Hyvinvointialueuudistus on tuonut mukanaan merkittäviä muutospaineita johtamiselle. Erityisesti lähiesihenkilöt ovat olleet keskeisessä roolissa muutoksen käytännön toteutuksessa. He toimivat sillanrakentajina johdon ja henkilöstön välillä, mikä tekee heidän asemastaan vaativan ja altistaa heidät kuormitukselle. Työnkuvien laajentuminen, epäselvät tehtävänkuvat ja lisääntyneet hallinnolliset vaatimukset ovat lisänneet lähiesihenkilöiden työn kompleksisuutta ja korostaneet tarvetta selviytymiskykyä tukeville voimavaroille (Toivanen ja muut, 2024, s. 32–45).

Tässä yhteydessä resilienssi nousee keskeiseksi käsitteeksi. Sillä tarkoitetaan yksilön tai yhteisön kykyä sopeutua muutoksiin, palautua vastoinkäymisistä ja säilyttää toimintakyky haastavissa olosuhteissa (Herrman ja muut, 2011; Sisto ja muut, 2019). Se ei ole pysyvä ominaisuus, vaan dynaaminen prosessi, joka rakentuu henkilökohtaisista voimavaroista, sosiaalisesta tuesta ja ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista (Heinz ja muut, 2025). Lähiesihenkilöiden resilienssi on erityisen merkityksellinen, sillä se vaikuttaa paitsi heidän omaan jaksamiseensa, myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation kykyyn toteuttaa muutoksia onnistuneesti (Förster ja muut, 2023).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella lähiesihenkilöiden resilienssiä hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa. Painopiste on yksilön, eli tässä tapauksessa lähiesihenkilön resilienssissä henkilöstöjohtamisessa heidän työnkuvansa kannalta. Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan tiedontarpeeseen tuottamalla puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla syvempää ymmärrystä siitä, miten lähiesihenkilöt kuvaavat selviytymistään ja resilienssiään muutoksen aikana, sekä minkälaisia voimavaroja ja haasteita lähiesihenkilöt ovat kohdanneet laajassa rakenteellisessa muutoksessa eräällä hyvinvointialueella.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu resilienssin käsitteestä, esihenkilötyöstä ja hyvinvointialueuudistukseen liittyvästä muutosjohtajuudesta sekä näiden välisistä yhteyksistä. Näiden teemojen avulla tarkastellaan, miten lähiesihenkilöt selviytyvät laajassa rakenteellisessa muutoksessa, mitkä tekijät vaikuttavat heidän resilienssiinsä ja miten resilienssi heijastuu henkilöstön johtamiseen. Tutkimuksen kohteena on lähiesihenkilöiden resilienssi eräällä hyvinvointialueella. Tutkimusmenetelmänä on selittävä tapaustutkimus, joka soveltuu monimutkaisen ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kontekstin huomioimiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät tukevat tai heikentävät lähiesihenkilöiden resilienssiä muutoksessa?
- Miten lähiesihenkilöt kuvaavat selviytymistään ja toimintaansa hyvinvointialueuudistuksessa, erityisesti muutoksen kommunikoinnin ja jalkauttamisen näkökulmasta?

2.1 Aineistonkeruu

Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelussa on hyödynnetty etukäteen määriteltyjä teemoja, joiden pohjalta keskustelua on ohjattu, mutta tilanne on ollut samalla joustava ja keskustelevalta. Koska tutkimuksen aihe pohjautuu pitkälti haastateltavien kokemuksiin ja tunteisiin, on ollut tärkeää, että osallistujilla on ollut mahdollisuus kertoa näkemyksistään vapaasti, ja että haastattelija on voinut esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastattelun teemat ja kysymykset laadittiin teoreettisen viitekehysten pohjalta, ja ne käsitelivät muun muassa selviytymiskeinoja, muutoksen haasteita ja resilienssiä tukevia tekijöitä (Liite 1.).

Otanta ja aineistonkeruu kohdistui erään hyvinvointialueen lähiesihenkilöihin, kuten osastonhoitajiin ja palveluvastaaviin, jotka ovat olleet mukana uudistuksen toimeenpanossa. Ylemmät esihenkilöt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jotta analyysi saatiin kohdistettua arjen johtamistyöhön ja konkreettisiin haasteisiin. Haastatteluissa

painotettiin henkilöstöjohtamista (*leadership*) hallinnollisen johtamisen (*management*) sijaan. Haastateltavia valittiin sekä sosiaali- että terveydenhuollon puolelta erilaisista yksiköistä. Aineistonkeruu toteutettiin helmikuussa 2026 sekä kasvokkain että etäyhteyksien välityksellä.

2.2 Aineiston analyysimenetelmä

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysia, jossa aineistoa tarkastellaan sen omista lähtökohdista ilman ennalta määriteltyjä teoreettisia rakenteita. Vuoren (2021) mukaan laadullinen sisällönanalyysi tarkastelee sitä, mitä aiheita, teemoja ja merkityksiä aineisto tuo esiin ja sen avulla pyritään ymmärtämään, mistä aineisto kertoo. Hän jatkaa, että menetelmä vaatii aineiston laadun ymmärtämistä. Menetelmä siis sopii haastatteluaineiston analysointiin ja merkityksellisten asioiden löytämiseen saadusta aineistosta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollistaa myös osallistujien kokemusten systemaattisen jäsentämisen.

Vuori (2021) kertoo, että aineistolähtöisessä laadullisessa sisällönanalyysissä etsitään aineistosta avoimesti ilmiötä kuvaavia asioita. Hänen mukaansa materiaalista tunnistetaan ja nimetään merkityksellisiä sisältöjä, joita sitten jaotellaan ja vertaillaan keskenään. Tuomi ja Sarajärvi (2021, s.160–161) täsmentävät analyysin etenevän yksittäisistä ilmauksista kohti laajempia kokonaisuuksia niin, että aineisto pelkistetään, koodataan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luokitellaan teemoiksi. Analyysin keskeinen vaihe on koodaus, jossa aineistosta nimetään tutkimukselle relevantteja merkitysisältöjä ja ryhmitellään niitä luokkiin (Miles ja muut, 2014, s.72–75). Elo ja Kyngäs (2008) kuvaavat analyysin etenevät vaiheittain valmistelusta organisointiin ja lopuksi raportointiin. Näistä vaiheista muodostuu systemaattinen kokonaisuus, jonka avulla aineistoa tiivistetään tutkittavaan muotoon. Menetelmän tavoitteena on Vuoren (2021) mukaan saada selkeästi ja tiiviisti kuvattu sanallinen selitys siitä, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksessa menetelmä tulee esihenkilöiden kokemusten ja resilienssin tarkastelua hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa.

2.3 Tutkielman eettiset näkökohdat

Eettiset näkökulmat on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuslupa haettiin tutkittavalta hyvinvointialueelta ennen tutkittavien valintaa ja aineistonkeruun aloittamista. Osallistujille taattiin anonymiteetti ja luottamuksellisuus, ja tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkittavalla oli mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Tutkimuksessa käsitellään aihetta, joka liittyy lähiesihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Haastattelutilanteessa osallistujilla oli mahdollisuus ohittaa kysymyksiä ilman perusteluita.

Tutkittaville lähetettiin ennen haastatteluiden toteuttamista sähköpostitse tietoa tutkimuksesta sekä liitteenä erillinen tiedote tutkittavalle (Liite 2.) sekä tietosuojaseloste (Liite 3.). Tutkittaville kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus, heidän oikeutensa, tietosuojakäytännöt sekä tietoa aineiston käsittelystä. Tutkittavilta pyydettiin erillinen informoitu suostumus (Liite 4.) ennen haastattelun alkua. Vastaajille painotettiin, että heidän antamiaan tietoja käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin, eikä tietoja välitetä ulkopuolisille.

Tutkimuksessa turvattiin osallistujien anonymiteetti niin, ettei heitä voi tunnistaa valmiista tutkimusraportista tai yksittäisistä sitaateista. Aineistoa säilytettiin niin, että siihen on ollut pääsy vain tutkijalla. Aineisto hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Lisäksi tutkija huomioi oman roolinsa ja mahdolliset ennakko-oletuksensa tutkimusprosessissa. Reflektiivisuus auttoi varmistamaan, ettei tutkijan oma tausta tai oletukset ohjaa analyysia kohtuuttomasti. Tutkimuksen raportointi tehtiin läpinäkyvästi ja rehellisesti siten, että aineisto ja tulkinnot on esitetty totuudenmukaisesti ja tutkittavia kunnioittaen.

3 Resilienssi

Hyvinvointialueuudistus on ollut ja on edelleen käynnissä oleva laaja muutosprosessi, joka on edellyttänyt ennakointia, erilaisia toimenpiteitä ja sopeutumista uuteen. Uudistukseen liittyvä muutosjohtaminen on koetellut esihenkilöitä ja resilienssi liittyy vahvasti esihenkilöiden selviytymiseen muutoksesta. Resilienssi on tutkimuksen viitekehys, jonka mukaan esihenkilötyötä hyvinvointialueen muutoksessa tarkastellaan.

Resilienssi on käsite, joka on arkikielessä vasta alkanut yleistyä, mutta on jo vakiintunut osaksi tutkimussanastoa. Systemaattinen tutkimus ja teorian kehittäminen resilienssistä on alkanut vuoden 1970 tienoilla perustuen vuosikymmenien havaintoihin, teoriaan, tutkimukseen ja käytäntöön traumojen sekä stressin vaikutuksista yksilöiden ja yhteiskunnan toimintaan (Masten, 2018). Rantamäen ja Jalosen (2022) mukaan resilienssistä on tullut tärkeä osa hallintotieteellistä tutkimusta Suomessa viimeisen kymmenen vuoden kuluessa ja samalla resilienssiä on tutkittu enemmän organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden kontekstissa huomioiden nopeasti muuttuva toimintaympäristö.

3.1 Resilienssin käsite

Resilienssiä on määritelty ajan saatossa ja eri tieteenaloilla monin eri tavoin, kuten Herrman ja muut (2011) toteavat. He kertovat, että kaikille tieteenaloille yhtenäistä määritelmää ei ole, mutta resilienssi viittaa positiiviseen sopeutumiseen ja siihen liittyy kyky palauttaa tai ylläpitää mielenterveyttä vaikeuksista huolimatta. Myös Sisto ja muut (2019) tuovat ilmi, että resilienssin käsite on monipuolinen ja vuosien varrella muuttunut, mikä tekee yhteisestä määritelmästä monimutkaista. He korostavat, että resilienssi on ilmiö, johon vaikuttavat monet siihen vuorovaikutuksessa olevat muuttujat. Heidän mukaansa resilienssiprosessiin kuuluu ensinnäkin altistuminen riskille ja toiseksi siihen liittyvä positiivinen kehitys olosuhteista huolimatta. Eli resilienssi viittaa hankalan tapahtuman jälkeen sopeutumista uuteen tilanteeseen.

Sisto ja muut (2019) täsmentävät resilienssiin tarkoittavan tieteenalasta riippumatta dynaamista, kehittyvää prosessia, jossa korostuu yksilön kyky toipua tai ponnahtaa takaisin vastoinkäymisestä huolimatta sekä positiivinen sopeutumin elämäntilanteisiin. Sitran tulevaisuussanasto (2025) määrittelee resilienssin tarkoittavan yksilöiden tai yhteisöjen kykyä selviytyä kriisitilanteissa ja jatkaa elämää niiden aikana ja jälkeen. Se sisältää myös valmiuden palautua, toipua ja jopa vahvistua kokemusten seurauksena. Resilienssiä kuvataan suomenkielisessä kirjallisuudessa myös käsitteellä kimmoisuus, joka viittaa kykyyn palautua häiriötilanteista ja säilyttää toimintakykynsä (Meriläinen ym., 2020, s. 95). Tämän lisäksi resilienssiin liittyy olennaisesti kyky mukautua, sopeutua, absorboida, muuntua ja toipua erilaisista häiriöistä ja muutoksista (Meriläinen ja muut, 2020). Korkeila (2017) täydentää määritelmää tuomalla esiin resilienssin suomenkielisinä vastineina toipumisen, palautumisen, joustamisen sekä erityisesti sinnikkyuden, joka korostaa pitkäjänteistä selviytymistä ja kestävyyttä. Rantamäki ja Jalonen (2022) puolestaan painottavat joustavuuden, kimmoisuuden ja mukautumiskyvyn merkitystä resilienssin keskeisinä ulottuvuuksina, erityisesti julkisen hallinnon ja organisaatioiden toimintaympäristössä.

Resilienssiä voidaan tarkastella monessa eri kontekstissa. Sitä on käsitelty yhteiskuntien, yhteisöjen, organisaation ja yksilön näkökulmasta. Resilienssiä voidaan kuvata dynaamisena ominaisuutena tai prosessina, joka mahdollistaa hyvinvoinnin säilymisen kriisitilanteissa. Ruiz-Casares ja muut (2013) korostavat, että resilienssi ei ole pysyvä tila, vaan vuorovaikutteinen, suhteellinen ja kulttuurisidonnainen prosessi, joka muuntuu tilanteen ja kontekstin mukaan. Myös Sisto ja muut (2019) kertovat resilienssin olevan prosessi, ja jonka aikana yksilö voi löytää uuden tasapainon, kehittyä positiivisesti, kehittää uusia taitoja ja loppujen lopuksi saada tunteen itsensä kehittymisestä. He jatkavat, että tämän tunteen myötä taas resilienssi vahvistuu. Ansell ja muut (2024, luku 3) toteavat, että resilienssin kontekstissa muutokset ja häiriötilanteet nähdään osana yhteiskunnan normaalia toimintaa. Resilienssiteorian keskiössä on siis yksilön, yhteisön tai organisaation kyky reagoida arvaamattomiin katastrofeihin ja säilyttää toimintakykynsä.

Resilienssin käsitteellä on pitkä historia. Di-Capua ja Warren (2024) kertovat, että resilienssi juontaa juurensa latinankielisestä verbistä *resilire*, joka tarkoittaa hyppyä takaisin tai vetäytymistä. Resilienssiin yhdistettiin aluksi materiaalien kyky palautua alkuperäisiin ominaisuuksiinsa rasituksen jälkeen, ja tämä käsitys jatkui 1900-luvulle saakka (Di-Capua ja Warren, 2024). 1900-luvulla resilienssin käsite laajeni edelleen ja käsite alettiin yhdistää sosiaaliseen kontekstiin. Masten (2024) kertoo, että ihmisten kehitykseen liittyvän resilienssin tutkiminen alkoi 1970-luvulla lähinnä kuvailevana tutkimuksena, jonka avulla yritettiin selittää, miksi jotkut selviävät vastoinkäymisistä paremmin kuin toiset.

Abdillah ja muut (2025, s. 696) kertovat resilienssin hallintotieteissä usein viittaavan järjestelmien ja hallinnon joustavuuteen ja kykyyn kohdata uhkia ja häiriöitä. He kertovat resilienssin olevan haavoittuvuuden vastakohta ja haavoittuvuudet taas johtuvat ihmisten, järjestelmien ja ympäristön välisistä konflikteista, jotka syntyvät, kun järjestelmät eivät pysty sopeutumaan tai käsittelemään tapahtuvia muutoksia tai ilmiöitä. Rantamäki ja Jalonen (2022) huomauttavat, että resilienssistä on tullut merkittävä osa hallintotieteellistä tutkimusta viimeisen vuosikymmenen aikana. Heidän mukaansa yksi keskeinen kehityksen käynnistäjä oli *Public Administration* -lehden erikoisnumero vuodelta 2016, jossa tarkasteltiin institutionaalista resilienssiä hallinnon häiriötilanteiden näkökulmasta. Samalla he tuovat esiin, että resilienssin käsite ei ole jäänyt ilman kritiikkiä hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Capano ja Woo (2017) varoittavat, että resilienssiin keskittyminen voi joskus jopa estää organisaatiota tekemästä tarpeellisia muutoksia, mikä voi haitata joustavuutta. Rantamäki ja Jalonen (2022) korostavat, että hallintotieteissä resilienssiä voidaan lähestyä eri tavoin – se voi olla ominaisuus, prosessi tai työkalu.

3.2 Yksilön resilienssi

Tässä työssä resilienssiin keskitytään yksilön voimavarana lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Sisto ja muut (2019) toteavat yksilön resilienssin kuvastavan yksilön

henkilökohtaisia kykyjä kohdata haasteita ja näkevät yksilön resilienssiin vaikuttavan sekä geneettiset ominaisuudet että yksilölliset opitut prosessit tavat. Heidän mukaansa kaikilla on synnynnäinen taipumus resilienssiin, eli tavat kohdata ja selviytyä vaikeuksista. Resilienssi on aktiivinen prosessi, jonka avulla palaututaan vastoinkäymisten jälkeen ja josta on hyötyä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja mielenterveydelle (Heinz ja muut, 2025). Resilienssi siis ilmenee hyvin tärkeänä osana yksilön elämää ja elämäntapaa, etenkin vastoinkäymisten aikana. Korkean resilienssin omaavien henkilöiden on todennäköisesti helpompi ja nopeampi palata normaaliin elämään vaikeuksien jälkeen. Heinz ja muut (2025) toteavatkin, että resilienssi näyttäytyy usein kriiseissä.

Yksilön resilienssi on monitasoinen ilmiö, joka rakentuu sekä psykologisista että sosiaalisista ja yhteiskunnallisista tekijöistä. Schäfer ja muut (2024) sekä Heinz ja muut (2025) kertovat, että resilienssiä voi tarkastella useilla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevilla tasoilla – yksilön, perheen, yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. He jatkavat, että resilienssi ulottuu myös eri hyvinvoinnin osa-alueille, kuten taloudelliseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen, psykologiseen ja fyysiseen ulottuvuuteen. He lisäävät, että myös sosioekonomisilla tekijöillä on keskeinen rooli sekä altistumisessa vastoinkäymisille että resilienssiä tukevien tekijöiden olemassaolossa. Resilienssi näyttäytyy tämän perusteella hyvin kokonaisvaltaisena ja jopa kompleksisena asiana, koska niin moni asia on kytköksissä siihen ja sen ilmaantuvuuteen. Resilienssiä voidaan parantaa tunnistamalla ja tukemalla resilienssiä vahvistavia tekijöitä sen sijaan, että keskityttäisiin haasteiden ja haavoittuvuuden lieventämiseen (Heinz ja muut, 2025).

Resilienssiin vaikuttavat tekijät voidaan jäsentää useilla eri tavoilla, mutta keskeiset ulottuvuudet toistuvat eri lähteissä. Yksilön sisäiset ominaisuudet, kuten itsetietoisuus, itsesäätely, optimisti, joustavuus ja luonteen vahvuudet, ovat merkittäviä resilienssin rakentajia (Korkeila, 2017). Näitä täydentävät psykologiset mekanismit, kuten itsetunto, itsetehokkuus, tietoinen läsnäolo ja itsemyötätunto, jotka tukevat hyvinvointia ja vahvistavat kykyä kohdata haasteita (Heinz ja muut, 2025). Resilienssi ei ole kuitenkaan pelkästään yksilön sisäinen ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat myös sosiaaliset ja

yhteisölliset tekijät. Perheen ja läheisten tuki, sosiaaliset verkostot, yhteisön resurssit, mahdollisuus vaikuttaa politiikkaan sekä kulttuurinen ja taloudellinen turva muodostavat tärkeän suojaverkon (Heinz ja muut, 2025; Herrman ja muut, 2011). Herrman ja muut (2011) korostavat lisäksi ympäristötekijöitä, kuten koulutusmahdollisuuksia, yhteisöpalveluja, hengellisyyttä ja uskontoa, jotka voivat vahvistaa selviytymiskykyä. Biologisella tasolla varhaislapsuuden kokemukset ja hoiva vaikuttavat aivojen ja neurobiologisten järjestelmien kehitykseen, mikä voi joko lisätä tai heikentää resilienssiä (Herrman ja muut, 2011). Schäfer ja muut (2024) laajentavat näkökulmaa ja jakavat tekijät yksilöllisiin, sosiaalisiin ja ympäristötekijöihin, lisäten ympäristön tasolle esimerkiksi pääsyn luonnonympäristöihin.

Korkeila (2017) liittää resilienssin positiiviseen mielenterveyteen, joka tarkoittaa esteiden rakentavaa kohtaamista. Hall ja Lamont (2013, s. 170) korostavat tunnesäätelytaitoja ja uskoa omaan pärjäämiseen resilienssiä vahvistavina tekijöinä. Heidän mukaansa myös sosiaalinen ympäristö, kuten turvalliset kiintymyssuhteet lapsuudesta aikuisuuteen, sekä yhteisön ja kulttuurin tarjoama henkinen ja fyysinen turvallisuus vaikuttavat. Näin ollen resilienssin taustalla voidaan nähdä kokonaisvaltainen hyvinvointi ja myönteinen elämänasenne. Tutkimusnäyttö osoittaa, että suurempi resilienssi liittyy vähentyneisiin masennus- ja ahdistusoireisiin, parempaan elämänlaatuun ja lisääntyneeseen elämäntyytyväisyyteen, mutta suhde ei ole yksisuuntainen – hyvinvointi voi myös vahvistaa resilienssiä (Heinz ja muut, 2025). Resilienssin määräytyminen ei siis ole yksiselitteistä. Korkeammat tulot, sosioekonominen asema, koettu sosiaalinen tuki, parempi tunteiden säätely ja psykologinen joustavuus ovat yhteydessä resilientteihin reaktioihin, vaikka näiden vaikutukset ovat usein pieniä, kun otetaan muutkin tekijät huomioon (Schäfer ja muut, 2024). Tutkimuksissa ei ole löytynyt yksittäistä resilienssitekijää, joka erottuisi selkeästi muista, vaan näyttö viittaa siihen, että resilienssin ja tilanteen yhteensopivuus on keskeistä sopeutumisen kannalta (Schäfer ja muut, 2024). Kaikki mainitut resilienssitekijät näyttävät vaikuttavat osaltaan resilienssin syntyyn, mutta sopeutumisprosessi on hyvin tilannekohtainen.

Resilienssin rakentuminen voi alkaa oivalluksen kokemuksesta ja omien sisäisten voimavarojen tunnistamisesta, mikä voi mahdollistaa strategioiden kehittämisen epäsuotuisien tilanteiden kohtaamiseen ja tasapainon uudelleenrakentamiseen (Sisto ja muut, 2019). Hall ja Lamont (2013, s.130, 171) korostavat positiivisen minäkuvan merkitystä, jota vahvistavat ihmisarvon, osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemukset. Hyvät resilienssitaidot auttavat yksilöä näkemään odottamattomat tilanteet haasteina stressitekijöiden sijaan. Nindl ja muut (2018) nostavat resilienssiä ylläpitäviksi tekijöiksi myös hyvän fyysisen kunnon sekä unen ja levon merkityksen. He mainitsevat, että resilienssiä voidaan kehittää ja jopa opettaa. Saari (2016) painottaa, että resilienssi ei ole pelkästään passiivinen ominaisuus, vaan aktiivinen ja dynaaminen prosessi. Se edellyttää, että yksilö tunnistaa stressaavat tilanteet ja reagoi niihin tarkoituksenmukaisesti, jotta selviytyminen on mahdollista. Prosessiin kuuluu positiivisten tunteiden hyödyntäminen sekä kyky sopeutua ja oppia tilanteista. Stressikokemuksista opitaan, jotta tulevaisuudessa voidaan kohdata vastaavat haasteet tehokkaammin. Aiemmin hyväksi todettuja toimintatapoja voidaan käyttää tietoisesti ja aktiivisesti myöhemmissä kriisitilanteissa.

3.3 Resilienssi sosiaali- ja terveystalouden organisaation muutoksessa

Resilienssi on keskeinen voimavara sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa ja johtaminen liittyy vahvasti myös koko organisaation resilienssiin. Organisaatioiden resilienssiä voidaan kuvata strategisena kyvykkyytenä, joka sisältää ennakkoinnin, sopeutumisen ja palautumisen häiriötilanteista sekä kehittymisen sen jälkeen (Duchek, 2020). Organisaatioiden resilienssin yhteydessä usein mainittu suomennos käsitteelle on muutosjoustavuus. Niemisen ja muiden (2017) mukaan muutosjoustavuus liittyy organisaation strategiseen ketteryyteen. Heidän mukaansa muutosjoustava organisaatio ennakoii muutoksia, havaitsee uusia mahdollisuuksia ja reagoi niihin niistä hyötyen. Tämä edellyttää heidän mukaansa sitä, että hyväksytään muutoksen välttämättömyys, tutkitaan ja kokeillaan vaihtoehtoisia toimintatapoja, suunnataan resursseja myös uusiin mahdollisuuksiin sekä siedetään muutosta. Tämä siis tarkoittaa, että organisaatio ei

ainoastaan reagoi kriiseihin, vaan pyrkii ennakoimaan riskejä, mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin ja oppimaan kokemuksista siten, että toiminta vahvistuu. Tämä korostaa monimuotoisuuden, oppimisen ja kokeilun merkitystä organisaation elinvoimaisuuden kannalta. Johtamisella on keskeinen rooli näiden kyvykkyyksien rakentamisessa, sillä se ohjaa organisaation strategisia valintoja, kulttuuria ja toimintatapoja.

Organisaation resilienssissä voidaan erottaa toisistaan ulkoinen ja sisäinen resilienssi. Ulkoinen resilienssi viittaa organisaation kykyyn reagoida odottamattomiin, usein äkillisiin ulkoisiin shokkeihin, kuten pandemioihin, luonnonkatastrofeihin tai talouskriiseihin (Horak ja Spacek, 2024). Ulkoisessa resilienssissä muutos siis tulee nimensä mukaan ulkoapäin, eikä ole organisaation itsensä hallittavissa. Horak ja Spacek (2024) ovat tarkastelleet julkisten organisaatioiden reagointia COVID-19-pandemiaan ja korostavat esimerkiksi verkostojen hyödyntämistä, digitalisaatiota ja joustavaa johtamista tekijöinä, jotka vahvistivat organisaatioiden kykyä ylläpitää toimintaa kriisin aikana. Plimmer ja muut (2021) puolestaan tuovat esiin, että ulkoisessa kriisissä resilienssi rakentuu paitsi rakenteellisista tekijöistä myös psykologisesta kapasiteetista, kuten luottamuksesta ja autonomian tukemisesta, jotka auttavat esihenkilöitä selviytymään epävarmuudesta. Sisäinen resilienssi taas liittyy hallittuihin, organisaation omista prosesseista nouseviin muutoksiin, kuten rakenteellisiin uudistuksiin. Pircher Verdofer ja van Ginkel (2024) osoittavat, että sisäisen resilienssin ytimessä on kyky sopeutua suunniteltuihin muutoksiin, mikä edellyttää oppimista, vuorovaikutusta ja muutosjohtamista. He korostavat, että tunteet ja velvollisuuden tunteeseen liittyvä sitoutuminen vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten henkilöstö omaksuu uudet toimintamallit. Näin ollen ulkoinen resilienssi painottuu kriisijohtamiseen ja nopeaan reagointiin, kun taas sisäinen resilienssi korostaa pitkäjänteistä kehittämistä ja organisaation kulttuurista muutoskykyä.

Hyvinvointialueuudistus on ollut suunniteltu muutos, joka on vaatinut sisäistä resilienssiä. Nieminen ja muut (2017) korostavat kompleksisuusajatteluun tukeutuvaa johtamisnäkemystä resilienssin vahvistamisessa. Heidän mukaansa suunnitellut

organisaatiomuutokset jalkautetaan usein ylhäältä alaspäin, jolloin resilienssin kannalta on tärkeää yhdistää hallinnollinen johtajuus (*management*) mahdollistavaan ja sopeuttavaan (*leadership*) johtajuuteen työntekijöiden parissa. He täsmentävät sen tarkoittavan sitä, että työntekijöille on jätettävä tilaa itseorganisoitumiselle, kokeilulle ja oppimiselle, jotta he pystyvät säilyttämään toimintakykynsä muutoksen keskellä. Tämä voisi tarkoittaa käytännössä sitä, että muutoksen strategiset linjat annetaan ylhäältä, mutta toteutukseen annetaan joustovaraa ja osallistetaan ammattilaisia. Muutosjohtamisen peruskehykset tukevat samaa johtopäätöstä. Kotterin (1996, s. 21–23; s. 37–45) muutosjohtamisen klassikkomalli korostaa vision ja kiireen tunteen luomista yhdistettynä laajennettuun toimijuuteen, esteiden poistamiseen ja lyhyen aikavälin voittoihin. Toisaalta taas ADKAR-malli konkretisoi muutoksen jalkautuksen yksilötason valmiuksien kautta (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), jolloin ylhäältä alaspäin tulevat linjaukset käännetään henkilöstön kyvykkyydeksi ja käyttäytymiseksi (Hiatt, 2006, s. 3–5; s. 23–30).

Organisaatiossa ylemmän tason muutosjohtaminen vaikuttaa alempien tasojen resilienssiin ja sen rakentuminen edellyttää vuorovaikutusta eri tasojen välillä. Nieminen ja muut (2017) kertovat, että ylemmän tason johtamistavat vaikuttavat suoraan alempien tasojen toimintaan esimerkiksi koulutuksen, resurssien ja strategisten linjausten kautta. He jatkavat kertomalla, että vastaavasti alemmalla tasolla tapahtuvat asiat, kuten poissaolot, sitoutuminen ja työtyytyväisyys heijastuvat ylöspäin johtajille. Heidän mukaansa vuorovaikutus eri tasojen välillä on kriittinen tekijä resilienssin kannalta, ja sen huomiotta jättäminen on tunnistettu yhdeksi yleisimmistä epäonnistumisen syistä kompleksisissa organisaatioissa. Kompleksisuusajatteluun perustuva johtamisnäkemys korostaa, että resilienssi syntyy dynaamisessa vuorovaikutuksessa, ei pelkästään ylhäältäpäin tulevien ohjeiden kautta (Nieminen ja muut, 2017). Voidaan siis todeta, että johtamisella on suuri vaikutus koko työyhteisön resilienssin kannalta. Se voi joko tukahduttaa joustavuuden liialla kontrollilla tai vahvistaa sitä mahdollistamalla työntekijöiden osallisuuden.

Karreinen ja muut (2023, s.2) kertovat, että terveydenhuoltoa pidetään monimutkaisena adaptiivisena järjestelmänä, jossa sen kompleksinen ja kokonaisvaltainen luonne asettavat johtajuudelle erityisiä vaatimuksia. Heidän mukaansa tärkeää olisi ymmärtää, miten järjestelmät eri osat vaikuttavat toisiinsa sekä hyödyntää johtamisessa hajauttamista, itseorganisoitumusta sekä joustavuutta. Eli toisin sanoen tulisi ymmärtää, että niin terveys- kuin sosiaalialalla kannattaisi hyödyntää ajatusta kompleksisuuteen keskittyvästä johtamistyylistä, jossa keskitytään jatkuvien muutosten hallintaan. Agostinin ja muiden (2023) mukaan resilienssi on noussut etenkin terveysalalla yhä keskeisemmäksi aiheeksi erilaisten globaalien kriisien myötä. Resilienssiä vahvistava johtajuustyyli pitää yleensä sisällään osallistumisen, sitoutumisen ja yhteistyön elementtejä (Karreinen ja muut, 2023). Esihenkilöiden resilienssiin liittyvien tekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen olisi koko organisaatioiden kannalta tärkeää, sillä ne asiat vaikuttavat myös osaltaan koko organisaation resilienssiin (Agostini ja muut, 2023).

Southwick ja muut (2016) korostavat, että johtajat toimivat resilienssin suunnannäyttäjinä erityisesti kriisitilanteissa. Heidän mukaansa johtajuus, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja merkityksen luomiseen, vahvistaa organisaation kykyä selviytyä epävarmuudesta. Johtajat, jotka viestivät selkeästi ja tukevat henkilöstön psykologista turvallisuutta, luovat pohjan yhteisölliselle resilienssille. Duchek (2020) tarkastelee organisaation resilienssiä kyvykkyyssopijaisena kokonaisuutena. Hän jakaa resilienssin kolmeen vaiheeseen: ennakointi, sopeutuminen ja uudistuminen. Johtamisen tehtävä on varmistaa, että organisaatiolla on mekanismit riskien tunnistamiseen, joustavat rakenteet muutoksiin reagoimiseksi sekä oppimisen kulttuuri, joka mahdollistaa kriisistä vahvistumisen. Duchek painottaa, että resilienssi ei ole pelkkä reaktiivinen ominaisuus, vaan strateginen kyvykkyys, jota voidaan kehittää.

Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden haasteet ovat monitasoisia. Förster ja muut (2023) toteavat, että haasteet liittyvät kliiniseen työhön, hallinnollisiin tehtäviin ja itse johtajuuteen. Heidän mukaansa osa haasteista on yleisellä tasolla olevia, kuten kustannuspaineet, henkilöstöpula sekä ajanpuute, mutta osa on kontekstisidonnaisia,

kuten esimerkiksi potilaiden vaikeat tilanteet, jotka lisäävät henkistä kuormitusta. He kertovat, että myös jatkuvat muutokset, suuri työmäärä, byrokratia ja lain asettamat vaatimukset aiheuttavat stressiä ja tunnetta siitä, ettei asioihin pysty itse vaikuttamaan. Heidän mukaansa esihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan työntekijöiden odotusten sekä ylempää tulevien käskyjen mukaan, mikä lisää kuormitusta.

Mack (2022) on tutkinut esihenkilöiden resilienssiä sosiaalialalla, ja nostaa keskeiseksi resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi vahvat suhteet alaisiin tai ylempään johtoon sekä korostavat keskustelun, tuen ja avoimuuden merkitystä. Hän kertoo, että esihenkilöillä on suuri merkitys myös alaistensa hyvinvoinnin ja resilienssin tukemiseen. Försterin ja muiden (2023) mukaan terveydenhuollon esihenkilöiden resilienssi rakentuu yksilöllisistä, tilannesidonnaisista ja käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Yksilöllisiä tekijöitä ovat heidän mukaansa positiivinen asenne, päättäväisyys, ongelmanratkaisukyky, organisointi- ja suunnittelutaidot, empatia, viestintä- ja neuvottelutaidot, delegointikyky ja avoimuus muutoksiin. He mainitsevat tilannesidonnaisina tekijöinä kokemuksen työn merkityksellisyydestä, organisaation tuen, osallisuuden, palautteen saannin ja työilmapiirin. Lisäksi tilannesidonnaisiin tekijöihin kuuluu työn ja muun elämän yhteensopivuus, yksityiselämän sosiaaliset suhteet sekä elämäntavat. Voidaan siis päätellä, että itse työllä ja sen sujumisella on suuri merkitys resilienssille. Förster ja muut (2023) jatkavat, että resilienssiin vaikuttaa vielä lisäksi käyttäytymiseen liittyvät tekijät, kuten vuorovaikutus ja kokemuksista oppiminen, joka voi vahvistaa resilienssiä. Näiden tekijöiden kokonaisuus osoittaa, että esihenkilöiden resilienssi ei ole yksittäinen ominaisuus, vaan dynaaminen prosessi, joka rakentuu henkilökohtaisista voimavaroista, kontekstin tarjoamista mahdollisuuksista ja aktiivisista toimintatavoista.

Förster ja muut (2023) toteavat, että esihenkilöiden resilienssi vaikuttaa paitsi heidän omaan hyvinvointiinsa, myös koko työyhteisön terveyteen ja suorituskyykyyn. Heidän mukaansa esihenkilöt, jotka vahvistavat omaa resilienssiään, toimivat roolimalleina ja edistävät resilienssin kehittymistä tiimeissään ja sitä kautta koko organisaatiossa. He

määrittelevät esihenkilöiden resilienssin kykyä selviytyä työssä ilmenevistä haitallisista olosuhteista ja sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöt kohtaavat monenlaisia haasteita. Etenkin viime aikoina haasteet ovat olleet laajoja ja koko yhteiskuntaa koskevia, kuten COVID-19 pandemia ja hyvinvointialueuudistus. Erilaiset ilmiöt, globalisaatio sekä yksilölliset haasteet kuten perheongelmat ja ammattikohtaiset stressitekijät vaikuttavat myös alan johtamiseen (Förster ja muut, 2023). Näiden haasteiden hallinta edellyttää resilienssiä, joka tukee sekä esihenkilön omaa jaksamista, että myös koko työyhteisöä.

Kim ja muut (2024) tuovat esiin COVID-19-pandemian kontekstissa, että organisaation resilienssi rakentuu kolmen tason vuorovaikutuksesta: johtajuus, operatiiviset prosessit ja yksilölliset reaktiot. Heidän mukaansa johtajat, jotka osoittavat empatiaa, joustavuutta ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä, tukevat organisaation kokonaisvaltaista selviytymistä. Lisäksi kriisin aikana korostuu viestinnän merkitys – avoin ja jatkuva tiedonkulku vähentää epävarmuutta ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioiden resilienssi ei synny sattumalta, vaan se on johtamisen strateginen tehtävä. Johtajat luovat edellytykset resilienssille kehittämällä ennakointikykyä, tukemalla oppimista ja vahvistamalla luottamusta organisaation kaikilla tasoilla.

Alla kuvattu lähiesihenkilöiden resilienssiin vaikuttavia tekijöitä teoreettisen osuuden perusteella.

Ulottuvuus	Psykologiset ja yksilölliset tekijät	Sosiaaliset tekijät	Työhön liittyvät tekijät
<p>Kuvaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Varhaislapsuuden kokemukset - Stressinsietokyky <ul style="list-style-type: none"> - Optimismi - Itsetietoisuus - Itsesäätely - Joustavuus - Luonteen vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Itsetunto - Itsetehokkuus - Tietoinen läsnäolo - Itsemyötätunto <ul style="list-style-type: none"> - Positiivinen mielenterveys - Positiivinen minäkuva - Positiivinen asenne <ul style="list-style-type: none"> - Päätäväisyys - Ongelmanratkaisukyky <ul style="list-style-type: none"> - Organisointi- ja suunnittelutaidot <ul style="list-style-type: none"> - Empatia - Viestintä- ja neuvottelutaidot - Delegointikyky - Avoimuus muutoksille <ul style="list-style-type: none"> - Elämäntavat 	<ul style="list-style-type: none"> - Perheen ja läheisten tuki <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus - Sosiaaliset verkostot <ul style="list-style-type: none"> - Yhteisön resurssit - Mahdollisuus vaikuttaa politiikkaan - Taloudellinen turva - Kulttuuri, uskonto 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostot - Suhteet ylemmän johtoon ja työntekijöihin - Päätöksentekomahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Päätöksentekokyky - Priorisointitaidot - Osallisuuden tunne - Kuulluksi tuleminen tunne <ul style="list-style-type: none"> - Oppiminen - Vuorovaikutus - Kokemus työn merkityksellisyydestä - Organisaation tuki ja luottamus <ul style="list-style-type: none"> - Avoimuus - Kokemuksista oppiminen <ul style="list-style-type: none"> - Palautteen saanti - Työilmapiiri - Työn ja muun elämän yhteensopivuus - Kyky nähdä kokonaisuus ja suunnata resursseja <ul style="list-style-type: none"> - Joustava johtajuus - Digitalisaatiotaidot

Taulukko 1. Resilienssin ulottuvuudet lähiesihenkilöiden kannalta

4 Hyvinvointialueuudistus ja johtamisen muutospaineet

Lehtosen ja muiden (2023, luku 1) mukaan sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyy erityisiä haasteita, koska terveyden ja hyvinvoinnin tuottaminen ei ole täysin organisaation hallittavissa – yksilöiden terveyteen vaikuttavat muun muassa yksilön omat valinnat ja perimä. Kaikkia asiakkaita ei siis voida aina auttaa toivotulla tavalla. He lisäävät, että kansalaisten odotukset palveluista ovat korkealla, vaikka käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset. Johtajien on heidän mukaansa huomioitava toiminnassaan tiukat lait ja asetukset sekä poliittiset linjaukset. Ala on muutenkin jatkuvassa muutoksessa: palveluilta odotetaan yhä enemmän, median seuranta on tiiviistä ja uusia innovaatioita syntyy jatkuvasti, mikä edellyttää johtajilta kykyä pysyä kehityksen mukana. Hyvinvointialueuudistus on omalta osaltaan tuonut lisää haasteita esihenkilöille muutosjohtamiseen liittyen.

4.1 Hyvinvointialueuudistuksen taustaa

1. tammikuuta 2023 julkisen sektorin sosiaali- terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämisvastuu sekä rahoitus siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Tätä uudistusta kutsutaan sote-uudistukseksi tai hyvinvointialueuudistukseksi. Hyvinvointialueita on tällä hetkellä 21 ja hyvinvointialueiden välisiä yhteistyöalueita 5. Ainoastaan Helsinki vastaa edelleen omien palveluidensa järjestämisestä ja HUS-konserni alueen erikoissairaanhoidosta. Hyvinvointialueilla on oma hallintorakenteensa, mutta niiden toimintaa ohjataan lailla. Uudistusta on valmisteltu kauan eri hallitusten toimesta ja siitä on uutisoitu runsaasti. Uudistus on siis Suomen mittakaavassa merkittävä, mutta Tynkkysen ja muiden (2025) mukaan se on myös kansainvälisesti erikoislaatuinen muutos.

Tarve uudistaa Suomen julkisia sosiaali- ja terveyspalveluita on ollut tiedossa pitkään. Asia on tunnistettu jo 2000-luvun alkupuolella (Tynkkynen ja muut, 2025). Paatelan ja Tynkkysen (2024) mukaan hyvinvointialueuudistuksen linjauksia on pohdittu ja valmisteltu eri hallituksien toimesta, mutta vuonna 2021 eduskunta hyväksyi ehdotuksen,

jonka pohjalta uudistusta lähdettiin toteuttamaan. Hyvinvointialueuudistus perustuu laajaan lainsäädäntökokonaisuuteen, joka säätelee alueiden hallintoa, taloutta, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämistä, rahoitusta ja voimaannpanoa sekä päivitti aiemmat lait vastaamaan uutta järjestäjäjärkennettä ja järjestämisvastuuta. Lainsäädännöllä siis turvataan palveluiden yhdenvertaisuus ja varmistetaan, että eri hyvinvointialueilla toimitaan samankaltaisesti. Hyvinvointialueiden ylin päättävä elin on aluevaltuusto, joka valitaan aluevaaleissa neljän vuoden välein. He toteavat, että se päättää strategiasta, taloudesta ja hallinnosta sekä nimeää aluehallituksen ja hyvinvointialuejohtajan.

Hyvinvointialueuudistus tehtiin tunnistettujen tarpeiden vuoksi. Uudistuksen tavoitteena on ollut turvata palveluiden laadukkuus ja yhdenvertaisuus, parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa terveyseroja, vastata Suomen väestönrakenteen muuttumiseen sekä varmistaa tarvittavat resurssit (Jurmu ja muut, 2023). Kansalaisille haluttiin siis tasa-arvoiset ja laadukkaat palvelut riippumatta asuinkunnasta. Tynkkynen ja muut (2025) lisäävät, että uudistuksen on ajateltu lisäävän palveluiden integraation mahdollisuuksia ja vahvistavan yhteistyötä eri toimijoiden välillä muodostaen entistä sujuvammin palvelevia rakenteita. He jatkavat, että muutoksen myötä haluttiin myös vahvistaa ennaltaehkäiseviä sekä perustason palveluita.

Paatela ja Tynkkynen (2024) toteavat, että alkuun pääseminen hyvinvointialueilla ei ollut helppoa, sillä koronaviruksen jälkiseurauksista, kuten hoito- ja palveluvelasta kärsittiin edelleen, kansalaisten palvelutarpeet olivat kasvussa, taloustilanne oli heikko sekä osaavasta henkilöstöstä oli pulaa. Jurmu ja muut (2023) kertovat myös, että hyvinvointialueiden alkutaipaleella yhteistyö samaan hyvinvointialueeseen kuuluvien kuntien välillä käynnistyi hitaasti, eikä yhteistyö ollut näkyvää strategisella tasolla. He lisäävät, että eri alueilla käynnistyminen toteutui eri tahtiin ja yhteistyörakenteet saattoivat hieman erota alueiden välillä.

4.2 Esihenkilöiden rooli uudistuksessa

Sosiaali- ja terveysalan muutokset ovat vaikuttaneet esihenkilötyöhön. Toivanen ja muut (2024) kertovat sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työnkuvien laajentuneen viime vuosien aikana. Heidän mukaansa työtehtävät ovat usein epäselviä, työmäärä on suuri ja tehtävät saneltu ylempää, mikä kaventaa heidän vaikutusvaltaansa ja vaikeuttavat oman työn hallintaa. He mainitsevat, että työn rajaaminen vähentää kuormitusta, ja kuormitus taas heijastuu psykologiseen palautumiseen eli resilienssiin. Heidän mukaansa työn hallintaa tukee kokemus, kollegiaalinen tuki, vaikutusvallan lisääminen sekä selkeät tehtäväkuvat. Tämä osoittaa, että resilienssi ei ole vain yksilöstä riippuvaa, vaan siihen vaikuttavat organisaation käytännöt ja työyhteisön tuki.

Hyvinvointialueuudistus on vaikuttanut julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan kaikkien muidenkin työntekijöiden työnkuviin. Tynkkynen ja muut (2025) kertovat että samaan aikaan myös jo aikaisemmin käynnissä olleet muut muutokset ovat vauhdittuneet ja esimerkiksi digitalisaation merkitys on kasvanut. Heidän mukaansa talouden tasapainottamiskeinot rajoittavat hyvinvointialueiden mahdollisuuksia tehdä pitkän aikavälin hyvinvointia tukevia päätöksiä. He jatkavat, että esimerkiksi henkilöstön saatavuus ja muut taloudelliset paineet haastavat johtamista. Järvinen ja muut (2024) lisäävät edellä mainittuihin sen, että työyhteisöt monimuotoistuvat hyvinvointialueuudistuksen myötä, mikä vaatii lähiesihenkilöiltä empatiakykyä, viestintä- sekä organisointitaitoja kokonaisvaltaisen organisaatiomuutoksen aikana. Heidän mukaansa uudistukset ja tehtäväkuvien muuttuminen kuormittaa henkilöstöä, joten johtamisessa korostuu tukeminen, osallistaminen sekä muutosjohtamisen taidot. Tämä korostaa esihenkilöiden roolia muutoksen hallinnassa ja resilienssin merkitystä tilanteessa, jossa samanaikaiset rakenteelliset ja taloudelliset paineet lisäävät työn kompleksisuutta.

Esihenkilöiden rooli koko hyvinvointialueuudistuksen käytännön toteutuksessa korostuu. Uudistuksessa tärkeää on johtajien välinen yhteistyö palveluiden yhteensovittamisessa sekä kuilun kaventaminen johdon ja työntekijöiden välillä esimerkiksi

yhteiskehittämisellä (Paatela ja Tynkkynen, 2025). Lähiesihenkilöllä on siinäkin merkittävä rooli, koska he ovat tavallaan ylemmän johdon ja käytännön työntekijöiden välissä ja vievät viestiä puolin ja toisin. Paatela ja Tynkkynen (2025) toteavat, että johtajien tulisi poisoppia vanhasta kuntapohjaisesta siiloutuneesta toiminnasta ja luoda uusi yhteinen hyvinvointialueidentiteetti, jossa palvelut yhdistyvät. He kertovat, että resurssien niukkuus voi lisätä siiloajattelua, kun halutaan pitää oman yksikön puolia, vaikka tärkeää olisi johtaa kokonaisuuksia asiakaslähtöisesti. Näiden tekijöiden vuoksi lähiesihenkilöiden resilienssi ja muutosjohtamisen taidot nousevat keskiöön, jotta uudistus voidaan toteuttaa asiakaslähtöisesti ja henkilöstön hyvinvointia tukien.

4.3 Muutosjohtaminen ja sen yhteys lähiesihenkilöiden resilienssiin

Karp ja Helgø (2008) kuvailevat muutosjohtamisen (*change management*) liittyvän rakenteisiin, prosesseihin, menetelmiin ja johtamisen keinoihin, jotka tukevat muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa, hallinnassa ja vakiinnuttamisessa osaksi toimintaa. He jatkavat, että muutosjohtajuus (*change leadership*) taas korostaa henkilöstön johtamista ja tukemista muutoksessa ja epävarmuuden keskellä. Heidän mukaansa julkisen sektorin muutokset ovat usein monimutkaisia sekä aiheuttavat epävarmuutta, minkä takia johtamisessa on opittava toimimaan kaaoksen keskellä, sietämään epävarmuutta, reagoida joustavasti ja ymmärtää ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Transformatiivinen johtaminen on yksi muutosjohtajuuden keskeinen lähestymistapa. Van der Voet (2014) kertoo, että se painottaa henkilöstön motivointia ja luottamuksen rakentamista, mikä on tehokas lähestymistapa organisaatioiden muutoksessa. Hän jatkaa, että transformatiivinen johtaminen tukee henkilöstön sitoutumista muutokseen, sekä auttaa heitä ymmärtämään paremmin muutoksen merkitystä. Henkilöstölle olisi siis tärkeää, että heitä oikeasti kuullaan ja asioista keskustellaan heidän kanssaan. Van der Voet (2014) toteaa, että julkisissa organisaatioissa muutosjohtamisessa on omat haasteensa, koska rakenteet ovat hierarkkisia ja päätöksenteko saattaa olla hidasta.

Tämän voidaan ajatella lisäävän lähiesihenkilöiden roolin merkitystä, koska heidän on sovellettava muutosjohtamista käytännön tasolla, henkilöstön arjessa.

Muutosjohtaminen linkittyy resilienssiin. Muutostilanteet sisältävät usein epäselvyyttä, jatkuvaa informaatio- ja työkuormaa sekä ristiriitaisia odotuksia, mikä voi haastaa resilienssiä. Karp ja Helgø (2008) korostavat, että muutosjohtajuus edellyttää kykyä sietää epäjärjestyttä, mikä on myös resilienssin keskeinen osatekijä. Resilientti esihenkilö kykenee sopeutumaan jatkuviin muutoksiin, säilyttämään toimintakykynsä paineen alla ja tukemaan myös henkilöstön selviytymistä (Shaw, 2022).

Transformatiivisen johtamisen elementit, kuten luottamuksen vahvistaminen, merkityksellisyyden luominen ja henkilöstön osallistaminen ovat samoja tekijöitä, jotka tutkimusten mukaan suojaavat työntekijöitä kuormittumiselta ja vahvistavat resilienssiä (Van der Voet, 2014). Kun esihenkilö osaa viestiä muutoksesta selkeästi, perustella päätöksiä ja mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen, epävarmuus vähenee ja työyhteisön kyky sopeutua muutokseen vahvistuu (Shrivastava ja muut, 2022). Hyvinvointialueuudistuksessa lähiesihenkilöiden muutosjohtamisen taitojen voidaan ajatella olevan erityisen tärkeitä, koska he toimivat linkkinä johdon ja käytännön työn välillä. Jatkuvien rakenteellisten ja taloudellisten paineiden keskellä esihenkilöiden resilienssi toimii sekä henkilökohtaisena voimavarana että työyhteisöä suojaavana tekijänä (Förster ja muut, 2023). Muutosjohtamisen taitojen avulla esihenkilöt pystyvät tulemaan henkilöstöä, vähentämään epävarmuutta ja edistämään uudistuksen toteutumista.

4.4 Muutoksesta viestintä ja jalkautus

Tehokas muutoksen viestintä ja jalkautus ovat ydinasioita organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Beatty (2015) mukaan muutoksien onnistuminen on sidoksissa viestinnän laatuun. Hänen tutkimuksessaan todettiin, että henkilöstö tarvitsee selkeän käsityksen muutoksen perusteista, tavoitteista ja etenemisestä, jotta he voivat sitoutua muutokseen. Hän jatkaa, että puutteet viestinnässä lisäävät epävarmuutta, synnyttävät

vastarintaa ja heikentävät muutoksen hyväksyntää. Tämä tukee sitä, että lähiesihenkilöiden rooli viestinnässä ja muutoksen perustelijana käytännön työntekijöille on erityisen tärkeää.

Viestinnän vuorovaikutteisuus ja henkilöstön osallistaminen ovat myös ratkaisevia asioita muutoksen jalkauttamisessa. Menin ja muiden (2021) mukaan kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen viestintä, kuten avoin dialogi, palautteenantomahdollisuudet ja henkilöstön kuuleminen vähentää epävarmuutta ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutoksen tavoitteisiin. Tätä tukee myös Alikan ja Omoyebadgen (2025) analyysi, jonka mukaan räätälöidyt viestit, oikeanlaiset viestintäkanavat sekä selkeät palautemekanismit parantavat ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja vähentävät vastustusta. Heidän mukaansa tärkeää olisi asettaa tavoitteita, antaa palautetta ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mistä muutoksessa on kyse. Näiden tutkimusten perusteella onnistunut muutosviestintä edellyttää sekä suunnittelua, että henkilöstön aitoa mukaan ottamista. Kun ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärtävät muutoksen merkityksen oman työnsä kannalta, he sitoutuvat paremmin muutoksen käytännön toteuttamiseen.

5 Tulokset ja analyysi

Tämän luvun tavoitteena on esitellä tutkimuksen keskeiset tulokset ja kuvata, miten aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni raaka-aineistosta abstrahoituihin teemoihin. Analyysissä tarkastellaan, millaisia merkityksiä lähiesihenkilöt liittivät resilienssiin hyvinvointialueuudistuksen aikana sekä miten he kuvasivat selviytymistään, toimintaansa ja muutoksen viestintään ja jalkautukseen liittyviä kokemuksia. Tutkimuksen kohteena ovat lähiesihenkilöiden kokemukset hyvinvointialueuudistuksesta ovat luonteeltaan monitasoisia, minkä vuoksi systemaattinen ja vaiheittain etenevä analyysiprosessi tarjosi tarkoituksenmukaisen tavan hahmottaa kokonaisuutta.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni vaiheittain aineiston pelkistämisestä alaluokkien muodostamiseen ja edelleen teemoiksi abstrahoimiseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta poimittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset ja merkitykset. Toisessa vaiheessa samankaltaiset sisällöt koottiin alaluokiksi ja edelleen laajemmiksi pääluokiksi. Kolmannessa vaiheessa nämä pääluokat abstrahoituihin kokonaisuuksiksi, jotka kuvaavat lähiesihenkilöiden resilienssiä kolmitasoisena ilmiönä: rakenteellisena, psykologisena ja sosiaalisena resilienssinä.

Tulokset esitetään kuuden pääteeman mukaisesti: 1. selviytyminen ja resilienssi muutoksen aikana, 2. kokemukset muutoksesta ja johtamisesta, 3. resilienssi ja johtajuus, 4. henkilöstön tukeminen ja motivointi, 5. viestintä ja muutosjohtaminen sekä 6. tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset. Kunkin teeman alla kuvataan haastateltavien kokemuksia, niistä muodostettuja alaluokkia sekä tutkijan tulkintaa ilmiöiden merkityksestä. Teemoja havainnollistetaan suorilla lainauksilla, jotka tuovat esiin lähiesihenkilöiden oman äänen ja tukevat analyysin uskottavuutta. Suorien lainausten alkuperäiset ilmaukset on muokattu niin, ettei haastateltava ole tunnistettavissa. Haastateltavat ovat aineiston analysoinnin aikana koodattu sattumanvaraiseen järjestykseen, ja lainauksissa on näkyvissä haastateltavan numero, esimerkiksi H1 = Haastateltava 1.

Haastatteluaineistosta nousi esiin kokonaisuus, joka kuvaa lähiesihenkilöiden kokemuksia resilienssistä, sen vahvistumisesta ja heikentymisestä sekä heidän toimintaansa ja johtamistaan hyvinvointialueuudistuksen aikana. Tulokset on jäsennelty haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät tukevat tai heikentävät lähiesihenkilöiden resilienssiä?
- Miten lähiesihenkilöt kuvaavat selviytymistään ja toimintaansa hyvinvointialueuudistuksessa, erityisesti muutoksen kommunikoinnin ja jalkauttamisen näkökulmasta?

Analyysiprosessin tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman uskottava, aineistoon nojaava ja teoreettisesti jäsentävä kokonaiskuva siitä, millaiseksi lähiesihenkilöt kokevat resilienssinsä ja siihen vaikuttavat tekijät hyvinvointialueuudistuksen aikana. Samalla kuvataan, millä tavoin lähiesihenkilöt toimivat muutoksen viestijöinä ja jalkauttajina sekä millaisia haasteita ja voimavaroja heidän työhönsä on sisällynyt. Nämä tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tarjoavat kokonaisvaltaisen näkymän lähiesihenkilöiden resilienssiin laajassa organisaatiomuutoksessa.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kuusi lähiesihenkilöä hyvinvointialueelta. Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja neljä etäyhteyden (Teams) välityksellä. He työskentelivät eri yksiköissä sekä sosiaali- että terveystieteiden lähiesihenkilön tehtävissä. Vastaajien esihenkilökokemus vaihteli muutamasta vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen. Osa oli toiminut nykyisessä tehtävässään vasta lyhyen ajan, kun taas toisilla oli pitkä ja yhtenäinen esihenkilöura. Osalla haastatelluista oli hyvin laaja vastuualue, joka saattoi kattaa useita maantieteellisesti hajautettuja toimipisteitä ja suuren määrän työntekijöitä. Monen vastaajan työnkuva oli muuttunut hyvinvointialueuudistuksen myötä. Esimerkiksi johdettavia toimipisteitä ja samalla työntekijöitä oli tullut lisää, tai koko johdettava yksikkö oli saattanut vaihtua.

Haastateltavat olivat osallistuneet hyvinvointialueuudistukseen eri tavoin: osa oli ollut mukana valmistelevissa työryhmissä jo ennen uudistuksen käynnistymistä, kun taas useimmat kuvasivat roolinsa olleen pääasiassa ylhäältä tulevien päätösten ja toimintamallien jalkauttamista. He kokivat vaikutusmahdollisuutensa rajallisiksi ja kuvasivat uutta organisaatiomallia hierarkkisemmaksi sekä päätöksenteoltaan hitaammaksi ja etäisemmäksi kuin aiemmissa kuntapohjaisissa organisaatioissa. Kuitenkin he kokivat roolinsa myös merkittäväksi, sillä muutosten jalkauttaminen käytäntöön koettiin tärkeäksi ja vaativaksi asiaksi. Useiden eri toimipisteiden johtaminen, jatkuvat muutokset, epäselvät ohjeet sekä viestinnän haasteet loivat vaativan toimintaympäristön, joka muodosti keskeisen kontekstin heidän kokemuksilleen resilienssistä ja muutoksen johtamisesta.

5.2 Selviytyminen ja resilienssi muutoksen aikana

Haastatellut lähiesihenkilöt kuvasivat selviytymistään hyvinvointialueuudistuksen myllerryksessä eräänlaisena tasapainoiluna erilaisten tekijöiden välillä. He nostivat esiin omien rajojen vetämisen, itseohjautuvuuden, kokemuksen ja itsensä tuntemisen merkityksen. Tärkeää oli kyky priorisoida arkea ja osata erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Myös kollegiaalinen vertaistuki muilta lähiesihenkilöiltä nousi esiin tukevana tekijänä. Resilienssi ilmenee sekä yksilöllisinä keinoina, kuten tietynlaisena asenteena työtä kohtaan, että organisatorisina käytöntöinä, jotka voivat tukea ja sujuvoittaa arkea. Lähiesihenkilöiden resilienssiä heikentävät etenkin tiedon puute, ristipaine ylhäältä tulevien päätösten ja henkilöstön odotusten välillä, liian suuri johdettavien määrä ja jatkuvien muutosten nopea tahti.

5.2.1 Resilienssiä tukevat tekijät

Vertaistuki koettiin keskeiseksi selviytymisen lähteeksi. Kollegat, eli muut lähiesihenkilöt, auttoivat tulkitsemaan uusia käytäntöjä, muistuttivat olennaisesta ja tarjosivat henkistä selkänöjää silloin, kun organisaation tuki koettiin liian etäiseksi:

”Samoin myös tämä vertaistuki muilta osastonhoitajilta: meillä on ollut tosi mahtava porukka tässä, ja aina voi kysyä ja höpötellä ja päivitellä asioita yhdessä. Niistä niin kuin kaikkein eniten sitä tukea on saanut.” (H4)

Osalla lähiesihenkilöistä oli myös luotettavia ”apukäsiä” yksikössään, joille saattoi delegoida joitain rutiininomaisia työtehtäviä, mikä helpotti heidän omaa jaksamistaan. Esimerkiksi työvuorolistojen tekoa saatettiin antaa muiden tehtäväksi. Jotkut vastaajista kokivat erittäin tärkeänä asiana myös oman esihenkilön antaman tuen muutoksen keskellä.

”Oma esihenkilö on niin kuin sellainen, että hän kyllä tukee ja auttaa, että se on tosi hyvä. Ei voi valittaa hänestä kyllä.” (H1)

”Ihan omalta esihenkilöltä, joka on toki vaihtunutkin tässä hyvinvointialueen aikana, on saanut ihan niin paljon tukea, kun on vain tarvinnut. Ja ovat olleet aivan loistavia henkilöitä. Ovat jalat maassa ja ymmärtävät missä mennään ja niin pois päin. Heiltä on saanut aina sitä tukea mitä on tarvinnut.” (H4)

Oli myös muutamia vastaajia, jotka kokivat, etteivät olleet saaneet omalta esihenkilöltään tarpeeksi tukea. He kokivat tuen puutteen omaa resilienssiään haastavana asiana ja heidän mieltään painoi se, että he olisivat todella kaivanneet oman esihenkilönsä tukea. Myös johdettavan työyksikön henkilökunnalla oli merkitystä. Jos työntekijöiden koettiin olevan mukautuvia ja muutosmyönteisiä, oli muutosta lähiesihenkilöiden kokemusten mukaan helpompi jalkauttaa.

Pitkä esihenkilökokemus koettiin keskeisenä epävarmuutta lieventävänä voimavarana muutoksen aikana. Kokemuksen myötä lähiesihenkilöille oli rakentunut varmuutta ja luottamusta omaan osaamiseen sekä kykyä hahmottaa muutostilannetta osana laajempaa työuraa. Aiemmat kokemukset vastaavista tai muista haastavista tilanteista

vahvistivat rauhallisuutta ja auttoivat säilyttämään suhteellisuudentajun, mikä tuki psyykkistä kuormituksen hallintaa ja epävarmuuden sietämistä muutostilanteessa.

Aineistossa muutosmyönteinen perusasenne ilmeni keskeisenä yksilöllisenä resilienssiä vahvistavana tekijänä. Haastateltavat kuvasivat suhtautuvansa muutokseen lähtökohtaisesti mahdollisuutena oppia ja kehittyä, mikä lisäsi psyykkistä joustavuutta ja valmiutta kohdata epävarmuutta. Muutosmyönteisyyttä tukivat erityisesti itsensä johtamisen taidot, kuten kyky jäsentää tilannetta, edetä muutoksessa vaiheittain sekä säädellä omaa kuormitusta. Oman työn reflektointi, ammatillinen etäisyys ja työn rajojen tietoinen määrittely vahvistivat hallinnan tunnetta ja auttoivat palautumaan kuormittavista tilanteista. Näin muutosmyönteinen asenne ja itsensä johtamisen taidot näyttäytyivät resilienssin kannalta keskeisinä keinoina sopeutua ja säilyttää toimintakyky pitkäkestoisessa muutostilanteessa.

Hyvää resilienssiä piti yllä myös käytännön priorisointi ja töiden organisointi. Tapa paloitella asioita pienempiin kokonaisuuksiin ja etenemissuunnitelmien teko helpotti työtä. Arjen johtamisessa korostuvat ajanhallinta esimerkiksi Teams- tai Outlook sovelluksia käyttäen. Osa mainitsi tekevänsä erilaisia tehtävälisteriä tai kalenterimerkintöjä helpottaakseen asioiden organisointia ja muistamista. Myös sähköpostiviestien ripeä käsittely nähtiin hyvänä asiana, vaikkakin sähköpostien määrä koettiin raskaaksi.

”Sähköpostin pitäminen järjestyksessä. Tai sillä lailla järjestyksessä, kun niitä viestejä tulee se 50 vähintään päivässä. Niin se, että se koko ajan niin kuin on jollain asteella järjestyksessä.” (H1)

Uskallus vetää henkilökohtaisia rajoja sekä eräänlainen itsensä kovettaminen johtajan roolissa todettiin olevan sietokykyä lisääviä tekijöitä. Osa kuvasi, että on tärkeä osata tarvittaessa tiukentaa käytäntöjä ja rajoja, esimerkiksi liittyen etätyön tekemiseen tai

työvuorosuunnittelun tasapuolisuuteen. Tämä nähtiin välttämättömänä kuormituksen tasaamiseksi ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen turvaamiseksi.

”Siinä mä oon muuttunut, että musta on tullut enemmän vahvempi siinä, että mä pystyn seisomaan sanojeni takana.” (H2)

Työajan ulkopuolisten asioiden koettiin myös olevan vahvasti liitoksissa resilienssiin työssä. Vapaa-ajan ja työn välinen tasapaino nähtiin tärkeänä keinona palautua kuormituksesta ja säilyttää toimintakyky vaativassa muutostilanteessa. Työn ulkopuolinen elämä tarjosi vastapainoa työlle, ja auttoi irrottautumaan työroolista, mikä vahvisti jaksamista ja psyykkistä palautumista. Näin työstä irtautuminen vapaa-ajan merkitykselliset sisällöt tukivat resilienssiä suojaamalla liialta kuormittumiselta ja edistämällä pitkäjänteistä selviytymistä muutoksen keskellä. Vapaa-ajan asiat saattoivat olla niitä, jotka antoivat eniten voimaa työelämään.

”No ne on kaikki muut mitä työajan ulkopuolella tulee. Ne on ainoat mitkä on pitänyt hengissä. Sitten näin, kun miettii jälkikäteen, että onneksi on ollut ne, jotka on pakottanut palaamaan sieltä, että no niin, elämä on muutakin kuin hyvinvointialue.” (H5)

5.2.2 Resilienssiä heikentävät tekijät

Tiedon puute ja etäinen tuki HR-puolelta ja ylempää johdosta nähtiin ongelmallisina ja resilienssiä heikentävinä tekijöinä. Laajasti haastateltavien keskuudessa koettiin, että tieto oli hajallaan, myöhässä ja monitulkintaista, mikä lisäsi epävarmuutta arjen johtamistilanteissa. Lähiesihenkilöt tunsivat jäävänsä arjen ongelmien kanssa yksin, eikä tarvittavaa tukea tai vastauksia ollut aina saatavilla oikea-aikaisesti.

”Sähköpostiin vastattiin kolmen kuukauden päästä, kun olisi pitänyt vastaus saada tänään, ja puhelinnumeroita ei annettu. Se oli kyllä hyvin tylyä se HR palveluiden palvelu.” (H2)

Lähiesihenkilöllä oli myös haasteita tiedon hallintaan ja viestintään liittyen. He saattoivat olla tietoisia tulevista muutoksista jo varhaisessa vaiheessa, mutta he eivät voineet jakaa tietoa välittömästi työntekijöille. Tämä edellytti jatkuvaa harkintaa sen suhteen, mitä ja milloin asioita oli mahdollista viestiä, jotta muutostilanne ei aiheuttaisi henkilöstössä liiallista epävarmuutta tai ristiriitaa. Samalla lähiesihenkilöt toivat esiin ymmärtävänsä keskijohdon ja ylemmän johdon toimintaa, sillä myös näiden koettiin toimivan paineen alla muutoksen keskellä. Kokemus tuen puutteesta ei näin ollen kohdistunut nimenomaan yksittäisiin toimijoihin, vaan nähtiin osana laajempaa, koko organisaatiota koskevaa kuormitustilannetta.

Lähiesihenkilöt kuvasivat kokevansa uudistuksen aikana jatkuvaa ristipainetta, jossa he toimivat johdon ja henkilöstön välissä. Ylhäältä tulevat päätökset oli vietävä käytäntöön, samalla kun henkilöstö odotti perusteluja, selkeyttä ja mahdollisuutta osallistua muutokseen. Tätä tilannetta kuvattiin olemiseksi ”puun ja kuoren välissä”. Perustelujen antamista vaikeutti erityisesti se, että muutokset olivat usein keskeneräisiä eikä niiden taustalla olevia tavoitteita ollut aina selkeästi avattu edes lähiesihenkilöille itselleen, mikä heikensi heidän mahdollisuuksiaan tukea henkilöstöä muutoksessa.

”Joskus voi olla tosi hankalaakin perustella sitä, että miksi näin tehdään, jos ei oikein itsekään tiedä, että mikä tässä nyt on se pointti.” (H4)

Muutosten keskeneräisyys, kun niitä olisi pitänyt jo jalkauttaa lisäsi vastakkainasettelua etenkin uudistuksen alkuvaiheessa. Lähiesihenkilöt kokivat, etteivät he osanneet perustella kaikkia asioita itsekään tarpeeksi hyvin työntekijöilleen, ja joutuvat jalkauttamaan asioita vain ikään kuin ilmoitusluontoisesti. Lisäksi lähiesihenkilöiden suhtautumisessa omaan rooliinsa ilmeni eroja: osa koki, ettei asemansa vuoksi voinut tuoda omia näkemyksiään tai kriittisyyttään muutosta kohtaan esiin, kun taas toiset kuvasivat kertoneensa avoimesti myös omasta varauksellisesta suhtautumisesta henkilöstölle.

Osa haastatelluista koki toimintaympäristön hyvin pirstaleiseksi hyvinvointialueuudistuksen aikana. Osalla oli useita maantieteellisestikin erillään olevia toimipisteitä johdettavanaan tai hyvin suuri henkilöstömäärä. Joillain haastatelluista työnkuva muuttui hyvinvointialueuudistuksen takia radikaalistikin, mikä kuormitti jaksamista. Lisäksi uuden organisaation myötä koko organisaatio tietenkin muuttui ja uusia opeteltavia ohjelmia sekä toimintatapoja tuli paljon.

Lähiesihenkilöt kokivat ajoittain työkuorman kasautuvan myös sen vuoksi, että heille tuli monenlaisia lisätehtäviä hoidettavaksi. Tehtävät olivat sellaisia, joita heillä ei aikaisemmin ollut vastuullaan. Osa tehtävistä koettiin organisaatiossa sellaisiksi, joille ei ollut selkeästi osoitettua vastuuta, kuten esimerkiksi muuttoihin liittyvät käytännön järjestelyt. Epäselvä vastuunjako lisäsi kokemusta työn pirstaloitumisesta ja kuormitti lähiesihenkilöitä entisestään.

5.3 Kokemukset muutoksesta ja johtamisesta

Haastateltavat kuvasivat hyvinvointialueuudistusta raskaimmaksi ja laaja-alaisimmaksi toiminnan muutokseksi, jonka he olivat esihenkilöurallaan kokeneet. Muutos näyttäytyi heidän puheessaan ennen kaikkea ristiriitaisena prosessina, jossa kehittämisen mahdollisuudet, uudistuksen tavoitteet ja henkilöstön osallistaminen olivat olemassa, mutta käytännön toteutus kärsi tiedonkulun puutteista, epäselvistä rakenteista ja jatkuvista keskeneräisyyksistä. Johtamistyö muuttui monimutkaisemmaksi, hierarkkisemmaksi ja kuormittavammaksi kuin mitä se oli ollut ennen uudistusta.

5.3.1 Kokemukset muutoksen luonteesta

Lähiesihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että hyvinvointialueuudistus oli valtava kokonaisuus. Useat eri muutokset, kuten palveluverkkoon liittyvät, uudet järjestelmät, vastuualueiden laajeneminen ja henkilöstörakenteiden uudelleenmuotoilu, tapahtuivat päällekkäin ilman selkeää etenemisaikataulua.

”Sellainen tietty sekavuus, joka osaksi johtuu justiin näistä askelmista mitä tuli lisää. Osaksi johtuu siitä, että näin monta organisaatiota läntättiin kerralla yhteen ilman, että oikein kuka tiesi mitä toinen teki. Edelleen jotkut asiat menee sillä, että me mennään vanhan organisaation ohjeella, koska meillä ei uutta ohjetta edelleenkään ole.” (H4)

Uudistuksen koettiin etenevät liikaa ”ylhäältä alas” -mallilla, jossa valmistelu ja toimeenpano eivät kohdanneet. Käytännön työ yksiköissä ei aina ollut valmis ottamaan vastaan ratkaisuja, jotka päätettiin ylempillä tasoilla.

Lähiesihenkilöt kokivat roolinsa painottuvan pitkälti tehtyjen päätösten toimeenpanoon, vaikka heidän vaikutusmahdollisuutensa päätösten sisältöihin tai aikatauluihin koettiin vähäisiksi. Päätökset koettiin tulevan ylhäältä ilman, että lähiesihenkilöitä olisi kuultu niiden valmistelussa, mikä heikensi kokemusta osallisuudesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista.

”Rooli on iso, mutta se miten mä pystyn vaikuttamaan mihinkään niin se on olematonta. Elikkä tota vaikutusmahdollisuudet on pienet.” (H1)

Vaikutusmahdollisuuksien puute lisäsi kokemusta epäreiludesta ja erillisyydestä suhteessa ylempään johtoon ja poliittisiin päätöksentekijöihin, mikä kuormitti lähiesihenkilöiden asemaa muutoksen toimeenpanijoina.

Uudistuksen alkuvaiheessa kuvautui ajoittain voimakas vastakkainasettelun tunne työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden välillä, vaikka todellisuudessa kumpikaan osapuoli ei toiminut muutosten varsinaisena aiheuttajana. Lähiesihenkilöt kuvasivat joutuvansa vastaanottamaan työntekijöiden epävarmuutta, pelkoja ja turhautumista samalla, kun heidän oma vaikutusvaltansa muutokseen oli rajallinen.

”Kyllähän se välillä meni ihon alle, Jotenkin koki sellaisesta asiasta tulleensa syytetyksi, johon ei voinut millään lailla vaikuttaa.” (H3)

Samalla lähiesihenkilöiden tehtävänä oli toteuttaa päätöksiä, joiden perusteita he eivät aina itsekään ymmärtäneet. Tämä lisäsi paineen ja riittämättömyyden kokemusta sekä heikensi työn mielekkyyttä muutoksen keskellä.

5.3.2 Muutoksen vaikutus johtamistyöhön

Johtamistyön sisällön koettiin muuttuvan hyvinvointialueuudistuksen myötä. Lähiesihenkilöt kuvasivat työn lisääntyneen monimutkaisuuden koostuvan useiden päällekkäisten järjestelmien käytöstä, uusien järjestelmien opettelusta, laajentuneista vastualueista sekä lisääntyneestä raportointivelvollisuudesta ylemmille organisaatiotasolle. Lisäksi jatkuvasti muuttuvat ohjeet ja linjaukset kuormittivat arjen johtamistyötä. Muutoksen myötä johtamiskulttuuri koettiin aiempaa hierarkkisemmaksi, mikä heikensi lähiesihenkilöiden toiminnan joustavuutta ja lisäsi kokemusta päätöksenteon etäännyttämisestä. Yhdessä nämä tekijät loivat erityisesti uudistuksen alkuvaiheessa pirstaleisen johtamisympäristön.

Lähiesihenkilöt kertoivat joutuneensa muuttamaan johtamistaan aiempaa määrätietoisemmaksi hyvinvointialueuudistuksen myötä. Jotta muutokset saatiin vietyä käytäntöön organisaation linjausten mukaisesti ja tasapuolisesti, lähiesihenkilöiden oli pakko tehdä myös epämieluisia päätöksiä, joita he eivät kokeneet omien arvojensa mukaisiksi.

”Mun on niinku pakko ajatella sitä kokonaisuutta siinä, vaikka se vähän kurjalta tuntuukin.” (H2)

Johtamistyylin jäntevoityminen koettiin näin ollen osin ristiriitaisena, mutta samalla väistämättömänä osana muutoksen toimeenpanoa.

Toisaalta osa lähiesihenkilöistä pyrki omalla toiminnallaan pehmentämään muutosta ja tukemaan henkilöstöä osallistavan ja valmentavan johtamisen keinoin. Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä sekä heidän vahvuuksiensa tunnistaminen nähtiin tapana lisätä yhteisöllisyyttä ja lieventää muutoksen aiheuttamaa kuormitusta.

”Tavallaan yrittää nähdä ne työntekijät yksilöinä ja niiden vahvuudet. Ja tavallaan niinku luotsata, koutsata siinä, eikä niinkään että ”minä nyt sanon, että miten tehdään”. Vaan että me teemme yhdessä.” (H3)

Moni koki, että uudessa organisaatiossa oli lokeroitumista, jollaista ei vanhassa kuntapohjaisessa organisaatiossa ollut. Eri toimijat, kuten HR, palkkapalvelut tai järjestelmätuki saattoivat vetäytyä vastuusta tai ohjata lähiesihenkilöiden kysymyksiä toisten vastuulle, tai jopa lähiesihenkilöiden itsensä mietittäväksi. Tämä johti siihen, että lähiesihenkilöt hoitivat muun työn ohessa tehtäviä, jotka aikaisemmin olivat kuuluneet muille toimijoille. Tämä söi varsinaiselle johtamistyölle varattua aikaa ja loi kokemuksen yksin jäämisestä.

5.3.3 Henkilöstön reaktiot ja niiden vaikutus johtamiseen

Lähiesihenkilöt kuvasivat muutosvastarinnan ilmenneen erityisesti epäluottamuksena, huhujen leviämisenä sekä pelkoina siirroista ja irtisanomisista. Muutostilanne herätti epäilyjä tiedon salailusta, mikä lisäsi epävarmuutta työyhteisössä. Lisäksi lähiesihenkilöt kohtasivat tilanteita, joissa sovittuja käytänteitä ei noudatettu ja osa työntekijöistä toimi sovituista linjauksista poiketen, mikä lisäsi ohjaustarvetta ja synnytti ristiriitoja arjen työssä.

Lähiesihenkilöiden mukaan vastarinta kuitenkin usein lieveni muutosten konkretisoituessa. Kun uudet käytännöt alkoivat vakiintua ja epävarmuus väheni, henkilöstön suhtautuminen muuttui myönteisemmäksi, mikä kuvastaa työyhteisöjen kykyä sopeutua ja palautua muutoksista huolimatta.

”Sitten nyt kun sitä alettiin toteuttamaan, niin sitten oikeasti nekin, jotka vastustivat ja aina vaan kävivät puhumassa ja ”minä en halua tehdä tuota”, niin nyt ne innokkaimmin sitten lähti siihen.” (H2)

5.4 Resilienssi ja johtajuus

Resilienssi lähiesihenkilöiden johtajuudessa rakentui ennen kaikkea itsensä johtamisen, rajojen asettamisen, kokemuksen, arvojen, ammatillisen identiteetin ja vuorovaikutteisen johtamisen varaan. Samaan aikaan organisaation rakenteelliset haasteet, kuten epäselvyys, epätietoisuus, etäinen tuki ja ristiriitaiset odotukset asettivat resilienssille jatkuvia paineita.

5.4.1 Resilienssi johtajan henkilökohtaisena ominaisuutena

Monet lähiesihenkilöt kuvasivat resilienssinsä perustuvan kykyyn säädellä omaa suhtautumistaan ja rauhoittaa ajatteluaan muutostilanteissa. He korostivat omien reaktioidensa tiedostamista, asioiden priorisointia sekä kykyä edetä tilanteissa askel kerrallaan. Ajattelun suuntaaminen hetkellisesti myönteisiin näkökulmiin ja ajan antaminen päätöksenteolle nähtiin keinoina hallita kuormitusta. Lisäksi reflektiota käytettiin tunteiden säätelyn tukena.

”Että jos tulee jotain tunnetiloja esihenkilönä itselle, pysähtyy refleктоimaan, että mistä tämä tulee. Tuleeko tämä tästä hetkestä, vai tuleeko jostain aikaisemmasta kokemuksesta.” (H6)

Näiden keinojen koettiin vähentävän ylikuormitusta ja lisäävän hallinnan tunnetta erityisesti tilanteissa, joissa ohjeet, vastuut tai päätöksenteon perusteet olivat epäselviä.

Pitkä esihenkilö- ja hoitotyökokemus tarjosi lähiesihenkilöille perspektiiviä, varmuutta ja luottamusta omaan toimintaan muutostilanteessa. Kokemuksen myötä he kuvasivat kykenevänsä erottamaan olennaiset ongelmat muutokseen liittyvästä epäolennaisesta

hälystä sekä toimimaan rauhallisesti myös epäselvissä tilanteissa. Samalla tuotiin esiin, ettei resilienssi ole rajaton: vastuun määrä ja työn kiireisyys ylittivät monin paikoin oman jaksamisen rajat. Lisäksi erilaiset johtamis- ja esihenkilökoulutukset nähtiin resilienssiä vahvistavina tekijöinä, sillä ne tukivat osaamisen kehittämistä ja tarjosivat välineitä henkilöstöjohtamisen haasteisiin muutoksen keskellä.

Resilientti johtajuus näkyi arjessa kykynä osata sanoa ei ja rajata omaa vastuuta. Tämä liittyi etenkin epäselvien velvoitteiden torjumiseen, arjen ja työmäärän realistiseen hallintaan, oman työajan suojelemiseen viestitulvalta ja epätarkoituksenmukaisten odotusten rajaamiseen. Myös omien töiden mahdollinen delegointi muille oli joskus tarpeellista. Useat lähiesihenkilöt kokivat, että ilman rajaamista he hukkuisivat viestitulvaan, tehtäviin ja päällekkäisiin vaatimuksiin. Resilienssi näkyi myös kykynä johtaa tilanteita, joissa tieto oli keskeneräistä tai joissa ohjeet muuttuivat nopeasti. Johtajat kuvasivat joutuneensa usein toimimaan oman harkintansa mukaisesti, koska selkeää linjaa ei ollut vielä saatavilla. Epävarmuuden sietäminen ja silti eteneminen, nousi keskeiseksi johtajuuden piirteeksi.

”Että semmoista epävarmuutta on, mutta en mä nyt sen takia ole yöuniani menettänyt.” (H2)

5.4.2 Resilienssin näkyminen henkilöstön johtamisessa

Resilienssi johtajuus ilmeni arjessa kykynä olla läsnä ja ylläpitää yhteyttä henkilöstöön myös tilanteissa, joissa lähiesihenkilö oli fyysisesti etäällä työntekijöistä. Haastateltavat kuvasivat pyrkivänsä olemaan tavoitettavissa, kuuntelemaan aktiivisesti, antamaan tilaa tunteiden purkamiselle sekä välittämään henkilöstön huolia ja kokemuksia ylemmälle johdolle. Rehellisyys omista vaikutusmahdollisuuksista nähtiin luottamusta vahvistavana tekijänä. Lisäksi lähiesihenkilön oma rauhallinen suhtautuminen muutostilanteisiin koettiin henkilöstöä vakauttavana tekijänä.

”Ehkä se oma resilienssi siinä niinku peilautuu, että sitten työntekijätkin oppi sen, että ei ole mitään hätää, niin nyt lähdetään miettimään ihan rauhassa.” (H5)

Näiden vuorovaikutuksellisten keinojen koettiin ylläpitävän luottamusta ja tukevan perustehtävän sujumista muutoksen keskellä.

Lähiesihenkilöt korostivat tasapuolisuuden olevan yksi keskeisimmistä johtamistyötä ohjaavista arvoista, ja sen toteuttamisen nähtiin kuuluvan olennaisena osana resilienssiin. Tasapuolisuus korostui erityisesti kuormittavissa tilanteissa, kuten resurssien jakamisessa, työvuoroissa tai sääntöjen määrittelyssä. Tasapuolisuus vaati joskus epäsuosittuja päätöksiä, mutta niiden koettiin pidemmällä aikavälillä vahvistavan työyhteisön luottamusta.

Aineisto osoittaa, että lähiesihenkilöiden resilienssiä koetteli myös työyhteisön sisäinen epätasapaino. Äänekkäät työntekijät vaativat paljon huomiota, kun taas hiljaiset jäivät helposti taka-alalle, vaikka hoitivat työnsä moitteettomasti. Tämän tunnistaminen ja tasapainottaminen koettiin vaativana, mutta tärkeänä osana toimintakykyistä johtajuutta.

”Kyllä se vaan niin on, että ne hiljaiset jää vähän niinku, että niitä pitää erikseen huomioida. Koska osa tekee työtänsä vaan tyytyväisenä eikä niillä ole koskaan mitään vaatimuksia. Ja sitten joillakin on ihan jatkuvasti vaatimuksia.” (H2)

5.5 Henkilöstön tukeminen ja motivointi

Haastateltavat kuvasivat henkilöstön tukemista ja motivointia arjen, muutoksen ja epävarmuuden keskellä ennen kaikkea kuuntelemisen, läsnäolon, ennakoivan keskustelun ja selkeän tiedottamisen kautta. Tuki saattoi olla yksilöllistä, mikä näyttäytyi esimerkiksi kahdenkeskinä keskusteluinä tai joustamisina. Tuki näyttäytyi myös yhteisöllisenä palaverien, työnohjauksen tai vaikeiden tilanteiden purkamisen kautta. Keskeisenä tavoitteena oli vähentää epävarmuutta, katkaista huhuja ja vahvistaa

luottamusta, vaikka käytettävissä oleva aika ja etäinen johtamisrakenne rajoittivat mahdollisuuksia.

5.5.1 Keskeiset tukemisen ja motivoinnin käytännöt

Kuunteleminen ja matalan kynnyksen keskustelut korostuivat haastateltavien kuvauksissa osana resilienssiä tukevaa johtajuutta. Lähiesihenkilöt kuvasivat pyrkivänsä olemaan helposti tavoitettavissa ja ylläpitämään avointa vuorovaikutusta joko kasvokkain tai puhelimitse. Kasvokkainen läsnäolo työpaikalla nähtiin ihanteena, mutta sen toteuttaminen ei aina ollut mahdollista, erityisesti silloin, kun johdettavia yksiköitä oli useita. Tavoitteena oli, että työntekijöiden huolet voidaan käsitellä varhaisessa vaiheessa, eivätkä muutoksesta johtuva epävarmuus ja pelot kasva työntekijöiden keskuudessa liian suureksi.

”Yleensä mulla on sitten ovi auki, että työntekijät pystyvät tulemaan siinä hetkessä, kun heillä on tarve puhua jostakin asioista.” (H1)

Motivaatiota ja jaksamista pyrittiin vahvistamaan joustavilla käytännöillä, kuten mahdollisuudella tarvittaessa hoitaa henkilökohtaisia asioita työpäivän puitteissa ja huomioimalla erilaiset elämäntilanteet työvuorosuunnittelussa. Monissa yksiköissä hyödynnettiin työnohjausta, debriefing-keskusteluja ja tarvittaessa työterveyden palveluita. Kun muutos koski suoraan tiettyä toimipistettä tai työntekijää, esimerkiksi siirtoa eri yksikköön, lähiesihenkilöt pyrkivät pohjustamaan muutosta ennakoivalla keskustelulla, olemalla läsnä ja kertomalla muutoksen aikatauluista. Ennakoivan vuorovaikutuksen koettiin lieventävän epävarmuutta ja muutokseen liittyvää pelkoa. muutoksesta johtuvaa pelkoa. Usein koettiin, että etukäteispelko oli todellista lopullista tunnetta suurempi, ja turvallinen dialogi auttoi muutoksen hyväksymisessä.

”Että ei oikeastaan voi muuta kuin sen verran valmistella ja tukea siinä positiivisella tavalla, kun asioille ei voi mitään. Niin tavallaan sitten onkin

huomannut, että se pelko, etukäteispelko on suurempi kuin se todellinen sitten mitä tapahtuu.” (H2)

Positiivista palautetta pyrittiin antamaan työntekijöille ja pitämään sen avulla työntekijöiden motivaatiota yllä muutoksen aikana. Osa haastatelluista piti myös tasapuolisuuden toteutumista erittäin tärkeänä asiana ja kertoi, että oli yhdenmukaistanut pelisääntöjä, jotta oikeudenmukaisuus toteutuisi. Tasapuolisuuden toteutuminen nähtiin tukevan luottamusta ja sitoutumista sekä toimivan keskeisenä motivaatiotekijänä pitkällä aikavälillä. Lähiesihenkilöt pyrkivät lisäksi parhaansa mukaan antamaan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia erityisesti käytännön työhön liittyvissä ratkaisuisa. Osallistaminen ja luottamuksen osoittaminen nähtiin tapoina vahvistaa työyhteisön toimintakykyä ja tukea resilienssiä muutoksen keskellä.

”Mä aika pitkälle kuitenkin annan niitten sitten päättää niistä, ihan sitä niinku käytännön työtä koskevista asioista. En mä halua puuttua niinku sellaisiin yksityiskohtiin. Vaan mä niinku, mä luotan siihen, että ne tekevät sen.” (H2)

5.5.2 Luottamuksen ja avoimuuden ylläpitäminen

Lähiesihenkilöt pyrkivät toiminnallaan ylläpitämään luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria yksikössä. He kertoivat pyrkivänsä toimimaan mahdollisimman tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Myös avoimuus muita yksiköitä tai esimerkiksi muita ammattiryhmiä kohtaan mainittiin. Tämän ajateltiin vähentävän kitkaa tai vastakkainasettelua ja vahvistavan koko työyhteisön avointa tapaa toimia.

Lähiesihenkilöt kuvasivat pyrkivänsä toimimaan avoimesti ja läpinäkyvästi sekä mahdollisuuksien mukaan osallistamaan henkilöstöä muutokseen. Avoimuus ja rehellisyys nähtiin keskeisenä luottamusta rakentavina toimintatapoina, vaikka kaikkea tietoa ei aina ollut mahdollista jakaa välittömästi. Asioista pyrittiin puhumaan ennakoivasti ja työntekijöitä valmisteltiin muutokseen avoimen viestinnän keinoin, mikä koettiin epävarmuutta lievittäväksi.

Lisäksi runsas keskustelu ja matala kynnyksellä olla yhteydessä lähiesihenkilöön korostuivat muutostilanteessa. Työntekijöille haluttiin tarjota mahdollisuus ilmaista huoliaan ja turhautumistaan avoimesti, jotta epävarmuus ei kanavoituisi hiljaisuudeksi tai epäviralliseksi kuiskutteluksi.

”Saadaan purkaa niitä, että saa edes sanoa ääneen että potuttaa niinku joku asia. Se on semmoinen, ainakin sitä ilmaa puhdistava asia, että se ettei se mene siihen että nurkan takana kokoonnutaan ja kuiskutellaan. Yritetään niinku pitää sitä, että puhutaan ääneen asioista ja ihan niinku oikeilla nimillä ja sanoilla.” (H4)

Näiden vuorovaikutuksellisten käytäntöjen koettiin vahvistavan luottamusta, psykologista turvallisuutta ja työyhteisön kykyä selviytyä muutoksen aiheuttamasta kuormituksesta.

5.6 Viestintä ja muutosjohtaminen

Haastateltavat kuvasivat viestintää ja muutoksen systemaattista johtamista keskeisiksi tekijöiksi, jotka joko helpottivat tai vaikeuttivat muutoksessa toimimista. Viestintä nousi aineistossa esiin sekä yhtenä tärkeimmistä johtamisen välineistä että merkittävänä kuormituksen lähteenä. Lähiesihenkilöt kuvasivat viestivänsä monikanavaisesti ja toistuvasti, mutta kokivat samanaikaisesti, että organisaation ylemmiltä tasoilta tuleva viestintä oli usein myöhäistä, keskeneräistä tai monitulkintaista. Tämä hankaloitti muutoksen jalkauttamistyötä ja lisäsi henkilöstön epävarmuutta.

5.6.1 Muutosviestinnän käytännöt arjessa

Kaikki haastateltavat korostivat periaatetta, että varmistunut tieto viestitään mahdollisimman nopeasti henkilöstölle, jotta huhut eivät leviä ja työntekijät voivat luottaa esihenkilön avoimuuteen. Samalla he painottivat, että keskeneräisistä asioista ei voida kertoa liian aikaisin, sillä tieto leviää nopeasti ja voi aiheuttaa turhaa epätietoisuutta tai jopa pelkoa ja väärinkäsityksiä. Lähiesihenkilöt kuvasivat

tasapainottelun avoimuuden ja tiedon rajaamisen välillä vaativana mutta välttämättömänä osana muutoksen johtamista. Resilienssi ilmeni kykynä arvioida, milloin tieto on riittävän varmaa ja hyödyllistä jaettavaksi ja milloin sen pidättely tukee paremmin työyhteisön toimintakykyä.

”Että aina kun on jotain faktatietoa, niin sitä vie eteenpäin ja yrittää sitä jakaa niin, että se olisi tosiaan faktoihin perustuvaa se keskustelu.” (H4)

Lähiesihenkilöt kertoivat viestivänsä tietoisesti selkeällä ja jäsennellyllä tavalla niin, ettei väärinkäsityksiä syntyisi. Myös asioiden toistaminen mainittiin vaikuttavana keinona viestiä. Toistamalla he kokivat, että asiat menevät paremmin perille. Osa haastatelluista kertoi myös, että asioiden jakaminen osiin helpotti suuren tietomäärän omaksumista ja ymmärtämistä muutostilanteessa. Pilkkomalla laajoja kokonaisuuksia lähiesihenkilöt kokivat helpottavansa suuren tietomäärän omaksumista ja vähentävänsä kuormitusta.

”Että toistaa vaikka mieluummin pienissä määrin asiaa, ja sitten lisää siihen. Eikä niin että siellä tulee niinku 10 kilon ryöppy, vaan sen voi niinku sen 10 kilon ryöpyn jakaa vaikka parin kilon ryöppyihin. Koska se ihminen on rajallinen, ei se pysty kaikkea ottamaan vastaan ja sisäistämään. Mutta se, että kun sä viet palan kerrallaan niin auttaa helpommin sulautumaan.” (H5)

Viestinnän kanavina käytettiin sähköpostia, Teams-kanavia, osastopalavereita ja erilaisia muistioita tai pöytäkirjatiivistelmiä. Säännöllisyys ja toisto olivat keskeisiä muutosviestinnän elementtejä. Sama asia toistettiin tarvittaessa useammassa eri kanavassa ja pienissä erissä. Tavoitteena oli varmistaa, että tieto tavoittaa kaikki työntekijät mahdollisimman samanaikaisesti, vaikka vuorotyö ja vaihtelevat työajat asettivat tälle omat haasteensa.

Kaikki lähiesihenkilöt pitivät kasvokkain tapahtuvaa viestintää vaikuttavimpana ja työntekijöiden puolelta toivotuimpana tapana käsitellä muutoksia, sillä se mahdollisti

vuoropuhelun ja välittömät tarkentavat kysymykset. Kirjallisen viestinnän koettiin lisäävän osittain tulkinnanvaraisuutta.

”Kun viestitään kasvotusten tai isommalla porukalla, niin siinä tarkentavia kysymyksiä on helppo tehdä. Mutta sitten kun sä laitat kirjoitetun tekstin, niin sitten ihmiset lukee sen sellaisten silmälasien läpi, mitkä sattuu olla päässä.” (H3)

Käytännössä kasvokkainen viestintä ei ollut aina mahdollista ajanpuutteen, useiden kokousten tai useiden toimipisteiden vuoksi, mikä takia viestintä edellytti jatkuvaa tasapainottelua erilaisten keinojen välillä.

5.6.2 Muutosjohtamisen käytännöt

Päätösten jalkautus tapahtui selkeiden toimenpiteiden avulla. Muutosjohtaminen nähtiin ennen kaikkea käytännön työn sujuvuuden varmistamisena. Tämä sisälsi päätösten selventämistä henkilöstölle, realistisen suunnittelun jalkautuksen toteutukselle, mahdollisten ristiriitojen sovittelua ja tilannekuvan ylläpitoa koko työyhteisölle. Lähiesihenkilöt kuvasivat, että jalkautuksen suunnittelutyö jäi usein heille, koska ylhäältä tuli vain linjaus, mutta ei aina käytännön ohjeita.

”Vaikka olisi päätös, niin se, että kuinka sä sovellat tätä käytännössä, se oli epäselvää.” (H2)

Ennakoimisen todettiin lieventävän muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. Moni lähiesihenkilö kuvasi, että muutosjohtaminen edellytti ennakointia, esimerkiksi valmistautumista tilamuutoksiin tai toiminnan uudelleenjärjestelyyn jo ennen kuin päätös astui voimaan. Lähiesihenkilöt pyrkivät jo ennakoivasti valmistelemaan henkilöstöä muutoksiin.

”Jos pystyy ennakoimaan, niin sitten pystyy tukemaan niinku sitä vähän pohjustamalla sitä muutosta. Että mitä on tulossa.” (H2)

Myös henkilöstön tunnepuoli tarvitsi johtajaa tuekseen. Muutosjohtaminen ei ollut vain tehtävien jalkauttamista, vaan myös ihmisten tunteiden ja epävarmuuden johtamista. Lähiesihenkilöiden tuli selittää muutoksen perusteita, vähentää epävarmuutta, kuunnella huolia ja tasapainottaa ristiriitoja. Useat kuvasivat olevansa ikään kuin tulppana ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä, joka suodattaa ylhäältä tulevan paineen ja rauhoittaa alhaalta nousevaa huolta.

5.7 Tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset

Haastateltavat kuvasivat tulevaisuuteen liittyviä odotuksiaan ja kehittämis ehdotuksiaan tulevia muutoksia ajatellen erityisesti johtamisen rakenteiden, viestinnän, henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation toimintakulttuurin näkökulmasta. Aineistossa korostui toive selkeämmästä, läpinäkyvämmästä ja yhtenäisemmästä johtamisjärjestelmästä, jossa lähiesihenkilöiden työtä tuetaan johdonmukaisemmin ja jossa työntekijöiden arki otetaan paremmin huomioon päätöksiä tehtäessä. Samalla esiin nousi toivo siitä, että tulevaisuuden muutokset olisivat hitaampia, perustellumpia ja paremmin valmisteltuja, jotta yksiköillä olisi todellinen mahdollisuus sopeutua.

5.7.1 Kehittämistarpeet johtamisessa ja rakenteissa

Monet lähiesihenkilöt ehdottivat, että koko hyvinvointialueella tulisi olla selkeät ja yhtenäiset linjaukset, jotka koskevat esimerkiksi etätyökäytäntöjä, työvuorosunnittelua, asiantuntijatehtävien sisältöä, prosessien kulkua ja henkilöstön sijoittamista. Eri alueilla ja yksiköissä toteutuneet toisistaan poikkeavat käytännöt koettiin ongelmallisiksi, sillä ne lisäsivät epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja vertailua työntekijöiden kesken. Tämä asetti lähiesihenkilöt haastavaan asemaan, kun heidän tuli perustella yksikkönsä käytäntöjä tilanteissa, joissa henkilöstö oli tietoinen muiden yksiköiden erilaisista ratkaisuista. Rakenteellinen epäyhtenäisyys kuormitti lähiesihenkilöiden resilienssiä ja heikensi johtamistyön ennakoitavuutta.

Haastateltavat toivoivat, että ylempi johto olisi lähempänä arjen käytäntöjä ja että lähiesihenkilöille tarjottaisiin säännöllistä ja ennakoivaa tukea. Esiin nousi tarve nopeammalle tuelle linjausten soveltamisessa käytännön työhön sekä selkeämmille kanaville kysyä ja keskustella erilaisista johtamistyöhön liittyvistä haasteista. Monet kokivat kaipaavansa enemmän dialogia ja yhteisiä foorumeita, joissa esihenkilöt voisivat jakaa kokemuksiaan, käsitellä käytäntöjä ja tulla kuulluiksi muutoksen aikana. Lisäksi tuen toivottiin olevan inhimillistä ja epämuodollista, ei pelkästään asioihin tai mittareihin keskittyvää. Ylemmän johdon aito kiinnostus lähiesihenkilöiden arjesta nähtiin resilienssiä vahvistavana tekijänä.

”Kun se, että jos se johtava henkilö käy vaikka lähiesihenkilön kanssa kerran kuukaudessa kahvilla puoli tuntia, ilman mitään suurempaa agenda, niin voi auttaa lähiesimiestä niinku ihan oikeasti jaksamaan. Koska siinä tulee se usko siitä, että sitä omaa johtajaa oikeasti kiinnostaa mitä sille lähiesihenkilölle kuuluu ja kuinka se jaksaa.” (H5)

Tarve koulutukselle isojen muutosten yhteydessä nousi aineistossa selkeästi esiin. Lähiesihenkilöt kokivat koulutuksen tärkeänä keinona vahvistaa osaamista ja tukea johtajuuden resilienssiä muutostilanteissa. Vaikka koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia koettiin olevan tarjolla, osallistumista vaikeuttivat ajan puute ja se, ettei koulutuksiin osallistuminen ollut aina pakollista. Tämä madalsi kynnystä siirtää koulutuksiin osallistumista ja keskittyä sen sijaan akuutteihin työtehtäviin, mikä heikensi koulutuksen vaikuttavuutta.

”Koulutus olisi niinku tosi tärkeää, ja mä toivoisin, että hyvinvointialueella arvostettaisiin koulutusta.” (H6)

Tärkeäksi asiaksi nostettiin myös muutosten valmistelun parantaminen ja tiedon oikea-aikaisuus. Haastateltavat korostivat toistuvasti tarvetta paremmin valmistelluille muutoksille, jotta yksiköillä olisi aikaa suunnitella toiminnan järjestelyt, varmistaa resurssit ja käydä henkilöstön kanssa läpi muutoksen vaikutukset. He kuvasivat

epäselvän tiedonkulun aiheuttavan turhaa huolta, ja ehdottivat, että päätökset tulisi tuoda esihenkilöille aikaisemmin ja selkeästi perusteltuina. He toivoivat myös viestinnän systematisointia ja yhdenmukaistamista. Haastateltavat ehdottivat, että viestintä tulisi keskittää selkeästi määriteltyihin kanaviin, tuottaa tiivistettynä ja helposti jaettavassa muodossa, toistaa samalla tavalla kaikille yksiköille ja viestin tulisi sisältää ohjeen siitä, mitä voi ja pitää jakaa henkilöstölle.

”Mutta että se että suurta laivaa käännetään, niin aika hyvissä ajoin pitäis tietää, että mihinkä suuntaan nyt ollaan niinku kääntymässä. Että se tiedottaminen ja avoimuus, niitä kaipaavat.” (H3)

5.7.2 Kehittämistarpeet henkilöstön tukemisessa ja osallistamisessa

Useat lähiesihenkilöt nostivat esiin tarpeen vahvista kokonaisvaltaista työhyvinvointia kaikkien ammattiryhmien keskuudessa. He mainitsivat kehittämistarpeina työhyvinvointipalveluiden saatavuuden lisäämisen ja debriefing -purkutilaisuuksien mahdollistamisen entistä laajemmin. Lähiesihenkilöt toivoivat niin työntekijöille kuin heille itselleenkin enemmän työnohjausta. He kokivat henkilöstöetuudet vähäisiksi, ja niiden kehittämisen nähtiin parantavan työssä jaksamista ja kokemusta arvostuksesta. Pienilläkin hyvinvointia tukevilla käytännöillä koettiin olevan merkitystä motivaation ja sitoutumisen kannalta.

”Mutta sanotaanko, että vaikka olisi jotkut uimahalli etuudet, joku niinku tällainen, mikä on nyt niinku esimerkiksi viety pois. Jotain pieniä etuuksia. Niin, kyllähän se työntekijöitä... on se sitten esihenkilö tai työntekijä niin, tuntuuhan se kivalta, että jollakin lailla huomioidaan.” (H1)

Työhyvinvoinnin tukitoimien nähtiin olevan myös keskeinen osa resilienssiä ja lisäävän työn veto- ja pitovoimaa. Lähiesihenkilöt kuvasivat, että työhyvinvoinnin tukeminen loi organisaation puolella tunteen, että organisaatio välitti työntekijöistään. Työhyvinvointi

ymmärrettiin kokonaisvaltaisena ilmiönä, millä on vaikutusta koko organisaation toimintaan, johtamistyön laatuun ja asiakkaiden kokemuksiin.

”Että oikeasti punnittaisiin sitä, että mikä tuottaa laadukasta esihenkilötyötä, mikä vaikuttaa suoraan asiakastyöhön ja henkilöstön hyvinvointiin. Että ei vain mentäisi rahaa edellä.” (H6)

Haastateltavat toivoivat, että tulevat muutokset suunniteltaisiin niin, että työntekijöille annettaisiin enemmän mahdollisuuksia osallistua valmisteluun, kommentoida ratkaisuja, jotka vaikuttavat heidän arkeensa ja tilaisuus ymmärtää muutoksen tavoitteet ennen päätöksien toimeenpanoa. Tämä lisäisi heidän mukaansa luottamusta ja vähentäisi muutosvastarintaa, mikä puolestaan tukisi työyhteisön resilienssiä muutostilanteissa.

”Että voitaisiin ottaa niitä ns. tavistyöntekijöitä niihin työryhmiin sanomaan mielipidettään asiasta. Niin se varmaan niin kun helpottaisi sitten sitä, mikä ikinä muutos se nyt aina onkaan.” (H4)

5.7.3 Tulevaisuuteen liittyvät huolet ja toiveet

Haastateltavat kuvasivat, että hyvinvointialueuudistus haki edelleen paikkaansa, eivätkä rakenteet ja toimintamallit olleet vielä täysin vakiintuneet. Osaa lähiesihenkilöistä huoletti tulevat rakenteelliset muutokset, erityisesti mahdolliset esihenkilörakenteiden keventämiset, siirrot yksiköiden välillä, säästötoimenpiteiden vaikutukset ja epävarmuus palveluverkkojen tulevaisuudesta. Erityisesti henkilöstövähennyksiin liittyvät päätökset koettiin henkisesti kuormittavina ja vaikeina.

”Mä toivon että mun ei ainakaan tarvitsisi olla päättämässä, jos joku sanotaan irti. Se on ihan niinku se kaikista pelottavin skenaario, että tulisi semmoinen tilanne, että tästä yksiköstä nyt valitaan, että yhden pitää lähteä.” (H2)

Lähiesihenkilöillä oli kuitenkin toiveikkuutta vakaammasta tulevaisuudesta. Haastateltavat kuvasivat odottavansa, että tilanteen vakiintuessa päätöksentekotahti rauhoittuu, muutoksille jää enemmän aikaa sisäistämiseen, resurssit kohdentuvat tarkoituksenmukaisemmin ja organisaatioille muodostuu selkeä yhteinen suunta ja tavoitteet. Rakenteiden ja toimintatapojen selkiytymisen uskottiin helpottavan arjen työtä ja vähentävän jatkuvaa kuormitusta.

”Vaikka muutoksia on tulossa, niin varmaan se pahin, se siirtyminen täältä pienestä yksiköstä isoon, ja nämä kaikki, niin ne tavallaan on taakse jäänyttä elämää. Että ne muutokset mitä nyt tulee, niin ne tavallaan niin on sitten tätä eteenpäin ja ne tapahtuu, mitä tapahtuu.” (H2)

5.7.4 Hyvinvointialueuudistuksen antamat opit lähiesihenkilöille

Haastatelluilta kysyttiin lopuksi, millaisia oppeja he ovat saaneet hyvinvointialueuudistuksen myötä. Vastauksissa korostui ennen kaikkea valmius kohdata muutoksia aiempaa avoimemmin. Asioihin osattiin muutoksen myötä suhtautua eri tavalla, ja taito kohdata ja sietää muutoksia oli kasvanut. Itsensä johtamisen taidon kerrottiin kehittyneen niin, että osattiin paremmin rajata ja priorisoida työtehtäviä. Useat lähiesihenkilöt kuvasivat epävarmuuden sietokyvyn kasvaneen, sillä uudistus toi mukanaan tilanteita, joihin ei ollut valmiuksia varautua ennakkoon. Lähiesihenkilöt kertoivat, miten ymmärrys tilanteiden ainutkertaisuudesta sekä kaikkien muutosten ennakoimattomuudesta oli kasvanut muutoksen myötä.

”Ja ehkä sitä on oppinut tietyllä tapaa luovimaan, niinku sanoin, ja sopeutumaan sitten tämmöiseen niinku epävarmuuteen asioissa. Että tiettyä semmoista sietokykyä on sille epävarmuudelle lisääntynyt.” (H4)

Muutostilanteisiin liittyi runsaasti erilaisten asioiden selvittelyä, eikä kaikkia kysymyksiä ollut mahdollista ratkaista nopeasti tai loppuun asti. Usea lähiesihenkilö koki, että asioita oli pitänyt uudistuksen myötä ratkoa itsenäisemmin kuin aiemmissa

organisaatorakenteissa. Samalla nousi tarve kehittää johtamistapaa tilanteissa, joissa työn tekemisen edellytykset ja henkilöstön näkökulmat erosivat toisistaan.

Muutoksen myötä korostui myös tiedottamisen merkitys sekä tarve huomioida henkilöstön yksilölliset näkökulmat. Lähiesihenkilöt kertoivat oppineensa entistä paremmin kuuntelemaan henkilöstön erilaisia ääniä, sillä uudistuksessa omasta näkökulmasta katsottu hyvältä vaikuttava ratkaisu ei välttämättä palvelutkaan työntekijöitä. Tämä havainto vahvisti ymmärrystä laadukkaan ja osallistavan valmistelun tärkeydestä muutoksessa.

”Että monta kertaa sitä asiaa valmistelee omasta lähtökohdastaan ja ajattelee, että kun me vietäisiin tämä nyt näin niin se olisi kaikille aika kiva. Ja sitten mä huomaankin, että joku työntekijä ajattelee siitä ihan eri lailla. Ne ajattelee, että se on ihan kauheata ja ei sovi yhtään sen ihmisen persoonaan. Tärkeää että oppisi kuuntelemaan erilaisia ääniä ja sitten siitä rakentaa sen tulevaisuuden. Että välttämättä se mun hyvä ei olekaan kaikkien hyvä.” (H3)

Lisäksi haastatteluissa nousi vahvasti esiin muutoksien määrän ja tiheyden kuormittavuus. Lähiesihenkilöt korostivat, että muutostarpeita tulisi pystyä myös rajaamaan ja aikatauluttamaan, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus omaksua edelliset muutokset ennen uusien muutosten tuloa. Jatkuva toimintatapojen ja järjestelmien uudelleen opettelu koettiin henkisesti kuormittavana ja työmotivaatiota heikentävänä.

”Muutoksia täytyy myös joskus lopettaa, jotta edellinen muutos ehditään sisäistämään. Koska se on yksi todella iso syy miksi ihmiset uupuvat tai se motivaatio katoaa ja työntekijät lähtee. Kun ensin opetellaan yksi asia ja pian huomataan, että se olikin vain pilotti.” (H5)

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisia tekijöitä lähiesihenkilöt liittivät resilienssin rakentumiseen hyvinvointialueuudistuksen aikana, mitkä tekijät tukivat tai heikensivät heidän jaksamistaan sekä miten he kuvasivat toimintaansa muutoksen keskellä erityisesti muutoksen jalkauttamisen ja viestinnän näkökulmasta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi paljasti, että lähiesihenkilöiden resilienssi näyttäytyi monitasoisena ilmiönä: psykologisena selviytymisenä, sosiaalisena tukena ja organisaation rakenteellisina edellytyksinä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Mitkä tekijät tukevat tai heikentävät lähiesihenkilöiden resilienssiä?”. Tulosten perusteella resilienssiä tukivat kollegiaalinen vertaistuki, pitkä esihenkilö- ja hoitotyökokemus, itsensä johtamisen taidot, joustava sekä muutosmyönteinen perusasenne, työn rajaaminen sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen, henkilöstön muutosmyönteisyys ja joustavuus sekä omalta esihenkilöltä saatu tuki. Resilienssiä heikensivät puolestaan epäselvä ja myöhäinen tiedonkulku, etäinen tuki ylempää organisaatiosta tai esimerkiksi HR-puolelta, liiaksi laajentuneet vastualueet, keskeneräiset tai päällekkäiset järjestelmät, jatkuvat ja päällekkäiset muutokset, roolien epäselvyys, tehtävien kasautuminen sekä ristipaine ylemmän johdon ja henkilöstön välillä.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten lähiesihenkilöt kuvaavat selviytymistään ja toimintaansa hyvinvointialueuudistuksessa, erityisesti muutoksen kommunikoinnin ja jalkauttamisen näkökulmasta?” aineisto tarjosi monipuolisia vastauksia. Lähiesihenkilöt kuvasivat selviytymistään ennen kaikkea kyynä sopeutua, priorisoida ja jäsentää työtehtäviä muuttuvassa ja osin epäselvässä toimintaympäristössä. Kokemuksensa avulla he tulkitsivat tilanteita, tekivät harkittuja ratkaisuja ja pyrkivät toimimaan omien arvojensa mukaisesti myös silloin, kun ympäristö oli sekava ja ohjeistus keskeneräistä.

Henkilöstön suuntaan lähiesihenkilöt kuvasivat toimintaansa tukevana ja suojaavana. He pyrkivät ylläpitämään avoimuuden ja läsnäolon kulttuuria, rajaamaan epävarmuuden

vaikutuksia, viestimään muutoksista toistuvasti ja selkeästi sekä jalkauttamaan päätöksiä jämäkästi, mutta omaa harkintaansa käyttäen. Keskeisenä pidettiin myös kykyä kohdata ja käsitellä henkilöstöstä kumpuavia tunteita ja huolia osana muutoksen johtamista. Yhteenvetona lähiesihenkilöt kuvasivat selviytymistään eräänlaisena luovimisena, joka perustui sekä henkilökohtaisiin selviytymiskeinoihin että jatkuvaan tarkkaavaisuuteen yksikön tilanteesta ja henkilöstön tarpeista.

6.1 Resilienssi arjessa: priorisointi, itsensä johtaminen ja kollegiaalinen tuki

Selviytyminen muutoksessa alkoi rakentua arjen mikrokäytännöissä: kollegiaalisuudesta, priorisoinnista, suunnitelmallisuudesta ja asenteen tietoisesta säätelystä. Omaa työtä oli osattava rajata sekä työ ja vapaa-aika oli osattava pitää erillään toisistaan. Myös kokemuksen tuoma varmuus ja sen hyödyntäminen kasvatti resilienssiä. Lähiesihenkilöiden resilienssi ei ollut pelkästään yksilöllinen ominaisuus, vaan se ilmeni konkreettisina tekoina, kuten tehtävien rajaamisena ja aikatauluttamisena. Kollegiaalinen vertaistuki osoittautui keskeiseksi voimavaraksi. Se tarjosi käytännön apua ja emotionaalista vakautta tilanteissa, joissa organisaatiolta saatu tuki koettiin etäiseksi.

6.2 Rakenteelliset tekijät resilienssin jännitteinä

Resilienssiä heikensivät ensisijaisesti organisaation rakenteelliset tekijät: hajanaiset ja jatkuvat muutokset, epäselvä ja myöhäinen tiedonkulku, etäinen tuki, päällekkäiset järjestelmät sekä monimutkainen johtamisympäristö. Vaikka lähiesihenkilön yksilöllinen resilienssi olisi ollut hyvä, organisaatiosta johtuvat ulkoiset asiat saattoivat kuormittaa sitä. Tulokset osoittavat, että kun tukea ja ohjeistusta ei ollut riittävästi saatavilla, lähiesihenkilöt joutuivat turvautumaan poikkeuksellisen paljon omaan harkintaansa ja aiempaan kokemukseensa. Tämä johti tunteeseen, että selviytyminen lepäsi liiaksi yksilön harteilla. Resilienssi näyttäytyi yksilön ja organisaatorakenteiden välisenä dynamiikkana. Kun tuki, tieto ja rajat olivat kunnossa, yksilön resilienssi realisoitui

toiminnaksi. Kun ne puuttuivat, kuormitus kasaantui ja selviytyminen nojasi liiaksi yksilön sitkeyteen.

6.3 Johtamisen muutos ja resilienssi uudistuksessa

Johtamistyö muuttui uudistuksen aikana hierarkkisemmaksi, kuormittavammaksi ja monimutkaisemmaksi kuin mitä se oli aikaisemmin ollut. Ristipaine ylemmän johdon ja henkilöstön välillä oli jatkuva: lähiesihenkilöiden tuli jalkauttaa linjauksia, joiden perusteita he eivät aina itsekään tienneet. Tiedonkulun puutteet ja järjestelmien keskeneräisyys lisäsivät epävarmuutta ja kuormitusta. Tämä johti johtamistyölin jäntevoitymiseen: lähiesihenkilöiden oli tehtävä aiempaa tiukempia päätöksiä tasapuolisuuden turvaamiseksi ja muutosten läpiviemiseksi. Samalla tämä jännite haastoi heidän omia arvojaan ja ammatillista identiteettiään.

Tulosten perusteella lähiesihenkilöiden resilienssi johtajuudessa muodostuu yksilöllisten selviytymiskeinojen, arvolähtöisen johtamisen ja vuorovaikutuksen yhdistelmästä, ja oma hyvä resilienssi usein peilautuu myös työntekijöihin. Resilientti johtajuus näkyy kyvyssä johtaa keskeneräisyydessä, toimia arvojen mukaisesti, vaikka olosuhteet ovat vaikeat, säilyttää rauhallisuus ja johdonmukaisuus, tehdä vaikeita päätöksiä tasapuolisesti ja luoda yhteyttä henkilöstöön ristipaineesta huolimatta. Tämä osoittaa, että resilienssi ei ole pelkästään psykologinen ominaisuus, vaan konkreettinen johtamisen taito ja jatkuvan reflektion prosessi.

6.4 Henkilöstön tukeminen sekä muutoksen jalkauttaminen

Henkilöstön tukeminen ja motivointi perustuivat ennen kaikkea läsnäoloon, vuorovaikutukseen, ennakointiin ja oikeudenmukaisuuteen. Tuki oli vaikuttavinta, kun tieto oli oikea-aikaista ja selkeästi rajattua, kun pelisäännöt olivat tasapuoliset, ja kun lähiesihenkilö kykeni kohtaamaan yksilöiden huolet myös kahdenkeskisesti. Samalla esiin nousi rakenteellinen ongelma: kun tuki ylhäältä koettiin etäisiksi ja tiedot myöhäisiksi, lähiesihenkilöiden oma kuormitus kasvoi, mikä rajoitti heidän

mahdollisuuksiaan olla läsnä ja tukea henkilöstöä. Tästä huolimatta tulokset osoittavat, että pienet, johdonmukaiset teot kuten kuunteleminen, asioiden toistaminen, niistä puhuminen ja reilu työnjako ylläpitivät motivaatiota ja yhteisöllisyyttä muutoksen keskellä. Vastavuoroinen luottamus nostettiin avainasemaan tärkeänä tavoitteena. Näiden käytäntöjen varaan rakentui kyky sopeutua ja ylläpitää työkykyä tilanteessa, jossa muutoksia viedään läpi nopealla tahdilla ja osin keskeneräisin tiedoin.

Viestintä ja muutosjohtaminen muodostivat aineistossa kokonaisuuden, jossa lähiesihenkilöt toimivat tiedon välittäjinä ja tulkkeina sekä emotionaalisina vakauttajina. Resilienssin näkökulmasta heidän roolinsa oli suojata henkilöstöä epävarmuudelta, jäsentää monimutkaisia ja keskeneräisiä ratkaisuja, rakentaa luottamusta avoimen, faktapohjaisen viestinnän avulla sekä sovittaa yhteen ylempää johdosta tulevat linjaukset ja käytännön arki. Samaan aikaan esimerkiksi lähiesihenkilöiden kokemat epäselvät ohjeet, myöhään tuleva tieto ja viestitulva haastoivat viestintää edelleen työntekijöille.

6.5 Lähiesihenkilöiden kokemukset ja toiveet

Tulokset osoittavat, että lähiesihenkilöiden kokemukset muutoksesta ovat kaksijakoisia. Toisaalta he ymmärsivät muutoksen tavoitteet ja ovat sitoutuneita kehittämiseen. Toisaalta he kokivat prosessin olleen sekava, hallitsematon ja epätasapainoinen. Johtaminen muuttui hierarkkisemmaksi ja kuormittavaksi muutoksen aikana. Ristipaineet, epäselvä tiedonkulku ja järjestelmien ongelmat lisäsivät epävarmuutta. Kokonaisuutena heidän kokemuksensa kuvaavat organisaatiomuutoksen arkea, jota leimasi se, että ohjeita tuli paljon, mutta niiden toteuttaminen oli haastavaa.

Tulokset osoittavat, että tulevaisuuteen suuntautuvat näkemykset kiteytyvät kolmen pääteeman ympärille, joista ensimmäinen on johtamisrakenteiden ja prosessien selkeyttäminen. Lähiesihenkilöt toivovat järjestelmällistä, ennakoivaa ja suurempaa johtamista, jossa tukitoimet ja viestintä ovat yhdenmukaisia. Toinen esiin noussut asia oli sekä lähiesihenkilöiden että ruohonjuuritason työntekijöiden osallistaminen

muutokseen. Henkilöstön ja esihenkilöiden kuuleminen jo valmisteluvaiheessa nähtiin olennaisena osana resilienssiä ja työyhteisön toimivuutta. Kolmantena asiana nousi esiin työhyvinvoinnin vahvistaminen. Erilaiset työhyvinvointia tukevat toimet, tuki ja esimerkiksi henkilöstöetuudet koettiin tärkeiksi sekä muutoksesta selviytymiselle että työssä pysymiselle. Näiden kehittämisehdotusten läpileikkaava teema on toive vakaudesta ja ennakoitavuudesta vuosien jatkuvien muutosten jälkeen. Lähiesihenkilöt eivät vastustaneet hyvinvointialueuudistuksen tuomaa muutosta sinänsä, vaan puutteellista valmistelua ja epäselvää ohjausta, jotka heikentävät koko työyhteisön resilienssiä.

7 Pohdinta

Tulosten valossa lähiesihenkilöiden resilienssi rakentui moniulotteisesti yksilöllisten voimavarojen, organisatoristen rakenteiden sekä sosiaalisten tekijöiden, kuten vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat pitkälti linjassa teoreettiseen viitekehykseen kerätyn aiemman tiedon kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset tuovat kuitenkin myös uusia näkökulmia lähiesihenkilöiden resilienssiin hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa.

7.1 Resilienssin ulottuvuudet

Aineiston perusteella lähiesihenkilöiden resilienssi syntyy ennen kaikkea yksilön ominaisuuksien ja organisaatiolähtöisten tekijöiden yhteisvaikutuksessa. Tämä havainto tukee esimerkiksi Heinzin ja muiden (2025) sekä Schäferin ja muiden (2024) esittämiä käsityksiä resilienssistä dynaamisena vuorovaikutteisena prosessina, jota eivät selitä vain yksittäiset tekijät, vaan useiden yksilöä suojaavien ja kuormittavien tekijöiden kokonaisuus. Tulokset osoittavat, että yksilön resilienssin merkitys korostui etenkin silloin, kun organisaation tuki ja rakenteet olivat riittämättömiä. Lähiesihenkilöiden kokema tiedonkulun hajanaisuus, etäinen tuki ja jatkuvien muutoksien keskeneräisyys loivat tilanteen, jossa yksilö joutui kompensoimaan organisaation rakenteellisia heikkouksia. Tämä vahvistaa käsitystä resilienssistä rakenteellisena ilmiönä. Jos organisaation prosessit ja johtamisen rakenteet eivät tarjoa selkeyttä, kuormitus ja vastuu siirtyy yksilölle. Tutkimuksen tulokset korostavat tätä dynamiikkaa selkeästi.

Haastateltavien kokemuksissa erityisen merkittäviksi tekijöiksi nousivat yksilölliset selviytymiskeinot, kuten asioiden priorisointi, itseohjautuvuus ja reflektointi. Pitkä työkokemus ja olemassa olevat muutoksen kohtaamisen taidot vaikuttivat resilienssiin vahvistavasti. Samanaikaisesti resilienssiä heikentäviä tekijöitä olivat tiedon puute ja myöhäinen viestintä, ristipaine ylhäältä tulevien päätösten ja henkilöstön odotusten välillä, epäselvät vastuut ja pirstalaiset rakenteet sekä laajentunut johtamisvastuu, joka saattoi ulottua moniin eri yksiköihin. Myös kollegiaalinen tuki ja yhteisöllisyys nousi

tärkeäksi resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi. Voidaan siis ajatella, että myös sosiaalisilla asioilla on merkitystä resilienssille. Tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusnäyttöä siitä, että resilienssi työn kontekstissa ei ole pelkkä yksilön ominaisuus, vaan tilannesidonnainen ilmiö, jossa organisaation tavat tukea tai olla tukematta vaikuttavat merkittävästi lähiesihenkilöiden selviytymiseen (Förster ja muut, 2023; Nieminen ja muut, 2017).

Aineiston perusteella lähiesihenkilöiden kokemuksissa korostuu rakenteellinen epätasapaino. Vastuuta ja velvoitteita oli paljon, mutta vaikutusmahdollisuudet ja tuki olivat rajallisia. Tämä havainto toistui useissa eri teemoissa ja muodosti yhden tutkimuksen keskeisimmistä johtopäätöksistä. Haastateltavat esittivät konkreettisia kehittämisehdotuksia, kuten yhtenäisiä linjauksia, selkeytettyjä prosesseja, vahvempaa johdon läsnäoloa ja parempaa valmistelua. Nämä ehdotukset heijastavat laajempaa tarvetta vahvistaa myös organisatorista resilienssiä yksilötason selviytymisen rinnalla.

Hyvinvointialueuudistus loi kompleksisen toimintaympäristön niin lähiesihenkilöille kuin muullekin henkilöstölle. Uudistus näyttäytyi haastatelluille historiallisena, laaja-alaisena ja paikoin kaoottisena muutoksena. Vaikka uudistuksen tavoitteet nähtiin perusteltuina ja tärkeinä, käytännön toteutus koettiin monin paikoin osin keskeneräiseksi, mikä lisäsi sekä työkuormitusta että henkistä kuormitusta. Tämä on yhteneväistä tutkimuskirjallisuuden kanssa, jonka mukaan laajat julkisen sektorin reformit lisäävät epävarmuutta ja haastavat johtamista erityisesti silloin, kun rakenteet ja vastuut muuttuvat yhtä aikaa (Karp ja Helgø, 2008; Van der Voet, 2014). Erityisen mielenkiintoista on havainto siitä, että uudistus johti hierarkkisuuden lisääntymiseen ja lokeroitumisen kokemukseen. Tämä ilmiö ei ole ollut hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena, mutta on aineiston perusteella heikentänyt lähiesihenkilöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia ja on lisännyt kokemusta yksin jäämisestä. Hyvinvointialueuudistuksen vaikutukset näyttivät siis ainakin alkuvaiheessa lisänneen sen hallinnon monimutkaisuutta. Paanasen ja muiden (2025) selvitystyö kertoo myös,

että hyvinvointialueuudistuksella on tavoiteltu julkisen hallinnon joustavuutta, mutta todellisuudessa rakenteet ovat vielä hierarkkisia.

Tulokset korostavat, että viestintä ja muutosjohtaminen ovat resilienssin keskeisiä edellytyksiä. Haastateltavat kuvasivat, että selkeä, oikea-aikainen ja johdonmukainen viestinsä vähentää pelkoja ja huhujen kiertämistä, vahvistaa luottamusta, helpottaa muutoksen jalkauttamista sekä tukee niin lähiesihenkilöiden kuin henkilöstön jaksamista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että merkittävä osa lähiesihenkilöiden kuormituksesta johtui heille tulleen tiedon viiveistä ja keskeneräisyydestä, mikä pakotti heidät toimimaan usein epävarmoilla perusteilla ja he joutuivat miettiä, miten ohjeita tulisi tulkita tai soveltaa käytäntöön. Myös aiempi tutkimus (Beatty, 2015; Men ja muut, (2021) tukee tätä havaintoa: epäselvä viestintä lisää muutosvastarintaa ja heikentää muutosprosessin hyväksyttävyyttä. Lähiesihenkilöt toimivat tämän tutkimuksen perusteella sekä muutoksen viestinviejinä että ikään kuin suodattimena ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Tämä rooli kulutti heidän voimavarojaan, mutta oli toisaalta välttämätöntä muutoksen eteenpäin viemisen kannalta.

Resilientti johtajuus näkyi arvojen, vuorovaikutuksen ja rajojen asettamisen kautta. Tutkimus tuo esiin, että lähiesihenkilöiden resilientti johtajuus muodostui ennen kaikkea arvolähtöisyydestä ja tasapuolisuudesta, henkilöstön aktiivisesta kuuntelemisesta, kyvystä säädellä omaa suhtautumistaan muutokseen, rajojen asettamisesta ja työn rajaamisesta sekä vuorovaikutteisesta ja läsnä olevasta johtamisesta. Nämä havainnot täydentävät myös Duchekin (2020) ja Southwickin ja muiden (2016) näkemyksiä siitä, että resilienssi organisaatiomuutoksessa on vahvasti sidoksissa johtajien kykyyn ylläpitää psykologista turvallisuutta ja merkityksellisyyden tunnetta. Aineistosta nousee esiin, että lähiesihenkilöt kokivat monimuotoista emotionaalista kuormitusta. He toimivat uuden tiedon tulkkeina ja henkilöstön tunteiden vastaanottajana. Samalla heidän tuli pitää yllä luottamusta, tasapuolisuutta ja luotettavuutta tilanteissa, joissa heillä itselläänkin saattoi olla epävarmuutta ja turvattomuuden tunteita. Toimiva vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä selviytymisen välineenä sekä lähiesihenkilöille että työntekijöille. Tämä

vahvistaa käsitystä siitä, että resilienssi ei ole vain asioiden kestämistä, vaan aktiivista vuorovaikutustyötä ja yhteisöllisyyden rakentamista.

Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa oli se, että lähiesihenkilöt kuvasivat joutuneensa omaksumaan tiukempia ja jäməkämpjiä johtamiskäytäntöjä kuin mihin he olivat tottuneet. Tämä tuotti haastatelluilla ristiriitaa heidän omien arvojensa kanssa, mikä näyttäytyi usean vastaajan puheessa resilienssiä kuluttavana tekijänä. Näin ollen resilienssi ei aina tarkoittanut joustavuutta, vaan toisinaan myös rajojen vahvistamista. Tämä liittyy todennäköisesti siihen, että lähiesihenkilöt kokivat olevansa ”puun ja kuoren välissä”, jossa heidän tuli jalkauttaa päätöksiä, joiden perusteet saattoivat jopa olla heille itselleen epäselviä. Tämä jännite vaikutti heidän resilienssiinsä, mutta myös heidän johtamistyyliinsä muotoutumiseen. Tämä muutos voidaan nähdä sekä organisatorisena sopeutumisenä että selviytymiskeinona.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty asioita, mitä sisältyy yksilön resilienssiin lähijohtamisen kontekstissa. Saadut tulokset vahvistavat teoriakehystä hyvin (Kuva 2.). Etenkin psykologiset ja yksilölliset tekijät nousivat esiin myös aineistosta: itsensä johtaminen, rajojen asettaminen, joustavuus ja muutosmyönteisyys olivat lähiesihenkilöiden puheessa keskeisiä selviytymiskeinoja. Sosiaalisten tekijöiden osalta teoria korostaa sosiaalista tukea ja vuorovaikutusta, ja nämä tekijät esiintyvät aineistossa erityisesti kollegiaalisena tukena ja oman esihenkilön tuen merkityksenä. Työhön liittyvissä tekijöissä tulokset haastavat teoriaa. Vaikka teoria painottaa osallisuutta, luottamusta ja päätöksentekomahdollisuuksia, tuloksissa nousee esille näiden puutteen olevan yksi keskeinen resilienssiä heikentävä tekijä. Lisäksi tulokset tuovat esiin organisaatorakenteiden epäselvyyden, viestitulvan ja jatkuvien järjestelmämuutosten vaikutuksen, joita teoreettinen viitekehys ei käsittele yhtä tarkasti. Näin ollen tutkimus tulee olemassa olevaa teoriaa ja laajentaa sitä kuvaamalla muutostilanteiden kuormittavuutta konkreettisella ja moniulotteisella tavalla.

Ulottuvuus	Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen yhteneväisyydet	Tutkimustulosten vastaavuus yleisesti	Mahdollinen uusi tieto/poikkeamat
Psykologiset ja yksilölliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Stressinsieto - Joustavuus - Optimismi - Itsesäätely - Organisointi - Suunnittelu - Päätöksenteko - Muutosmyönteisyys 	<p>Erittäin vahva vastaavuus: itsensä johtaminen, rajojen asettaminen, kokemus, priorisointi ja muutosmyönteisyys näkyivät selvästi</p>	<p>Tuloksissa korostuu käytännön itsesäätelytaidot, esimerkiksi "nuku yön yli" -ajattelutapa sekä työn ja vapaa-ajan tietoinen erottaminen</p>
Sosiaaliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Läheisten tuki - Vuorovaikutus - Sosiaaliset verkostot - Yhteisön resurssit 	<p>Vahva vastaavuus: kollegiaalinen tuki, yhteisöllisyys ja oman esihenkilön tuki olivat keskeisiä</p>	<p>Uutta: lähiesihenkilön tunnekuorma, "puun ja kuoren" välissä oleminen, vastakkainasettelu, epäluottamus muutostilanteissa</p>
Työhön liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteet johtoon ja työntekijöihin - Päätöksentekomahdollisuudet - Osallisuus - Luottamus - Oppiminen - Palautteenanto - Työn merkityksellisyys - Työhyvinvointi 	<p>Vahva vastaavuus: tulokset tukivat teoriaa, mutta korostivat sen puutteita (päättösvallan vähyys, tiedonkulun ongelmat)</p>	<p>Uutta: viestintäkuorma, ristiriitaiset ohjeet, järjestelmämuutosten jatkuvuus, organisaation "lokeroituminen", roolien epäselvyys</p>

Taulukko 2. Teoreettisen viitekehyksen ja sisällönanalyysin vastaavuus

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja aineiston rikas kuvaus lisäsivät tämän tutkimuksen uskottavuutta. Ne mahdollistivat sen, että lähiesihenkilöiden kokemukset nousivat esiin monipuolisesti heidän omista merkityksistään käsin, ilman ennalta määrättyjä teoreettisia kategorioita. Tämä tarjosi syvällisen ja kontekstisidonnaisen kuvan johtamisen arjesta muutoksen keskellä. Luotettavuutta lisäsivät myös aineiston monipuolisuus, analyysin läpinäkyvä eteneminen, runsas alkuperäislainauksen käyttö sekä teorian ja tulosten vuoropuhelu. Aineiston analyysi toteutettiin systemaattisesti.

Kuuden lähiesihenkilön aineisto oli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta riittävä syvällisten merkityksien tunnistamiseen. Kaikki haastatellut olivat samalta hyvinvointialueelta, joten tulokset eivät ole kuitenkaan välttämättä yleistettävissä laajasti kaikkiin hyvinvointialueisiin. Eettisesti tutkimus toteutettiin asianmukaisesti noudattaen vapaaehtoisuutta ja anonymisointia. Aineisto kerättiin, kun hyvinvointialueet olivat olleet toiminnassa kaksi vuotta. Rakenteet todennäköisesti vakiintuvat ajan myötä, mikä voi tulevaisuudessa muokata myös lähiesihenkilöiden kokemuksia uudistuksesta. Tutkimus paneutui sen hetkisiin kokemuksiin.

7.3 Tutkimuksen hyödyntäminen jatkossa

Tutkimus osoittaa, että lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa rakentui monimutkaisessa vuorovaikutuksessa yksilöllisten taitojen, organisaation rakenteiden ja johtamisen käytäntöjen sekä sosiaalisten tekijöiden välillä. Resilienssi oli seurausta onnistuneesta tai puutteellisesta johtamisjärjestelmästä. Tutkimus tuotti tietoa siitä, millaisia haasteita laaja organisaatiomuutos asettaa lähiesihenkilötyölle ja millaisia edellytyksiä kestäväälle ja hyvinvoivalle johtamiselle tarvitaan.

Tulevissa organisaatiomuutoksissa olisi keskeistä vahvistaa muutosviestinnän oikea-aikaisuutta, systemaattisuutta ja selkeyttä. Lähiesihenkilöt kokivat tärkeänä, että muutoksessa olisi myös pohdittu jo etukäteen sitä, miten asiaa sovelletaan käytännön työssä ja siihen olisi selkeät ohjeet. Toinen keskeinen asia olisi luoda yhtenäiset ja läpinäkyvät johtamisen rakenteet ja pelisäännöt. Johtamisrakenteiden tulisi olla selkeitä. Tässä muutoksessa haastateltavien tunne oli se, että eri alueilla saattoi olla erilaisia toimintatapoja, vaikka asioiden olisi kuulunut olla yhtenäisiä. Kolmantena asiana nousi esiin se, että lähiesihenkilöitä tulisi kuulla valmisteluvaiheessa nykyistä enemmän. Heillä saattaa olla käytännön työstä arvokasta tietoa, josta olisi hyötyä jo muutosta suunniteltaessa. Myös osallistaminen ja aito läsnäolo koettiin onnistuneen muutoksen edellytyksiksi. Tutkimus osoittaa konkreettisesti, miten näiden puute heikentää lähiesihenkilöiden toimijuutta ja luottamusta organisaatioon.

Yksi tärkeä asia tulevaisuuden muutoksissa lähiesihenkilöiden kannalta olisi tarjota heille ennakoivaa tukea ja riittävästi koulutusta muutosjohtamiseen. Haastatellut lähiesihenkilöt pitivät koulutusta tärkeänä asiana muutoksen johtamisessa, mutta kokivat, ettei sille ole tarpeeksi aikaa. Myös selkeät ja toimivat kanavat käytännön kysymyksiin helpottaisivat johtamistyön arkea. Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen nousi aineistosta vahvasti esille. Työhyvinvointi koettiin yhtenä hyvän resilienssin edellytyksenä. Kokemuksissa hyvinvointialueuudistuksesta ilmeni myös, että muutosten määrää olisi tarpeen mukaan hyvä myös rajoittaa ja varmistaa riittävä siirtymäaika, jotta kaikki asiat ehdittäisiin sisäistää kunnolla. Nämä kehittämiskohteet resonoivat hyvin tutkimuskirjallisuuden kanssa ja vahvistavat ymmärrystä siitä, että resilienssi ei ole vain yksilöiden ominaisuus, vaan myös sosiaalinen ja rakenteellinen ilmiö. Organisaarioiden tulisi tunnistaa, että resilienssi ei ole yksilön loputon voimavara, vaan se rakentuu merkittävilta osin myös rakenteellisesta tuesta ja selkeästä johtamisjärjestelmästä.

Koska hyvinvointialueuudistus oli tutkimuksen tekohetkellä osittain edelleen kesken ja toimintamallit hakivat paikkaansa, jatkotutkimuksessa olisi mielekästä tarkastella esimerkiksi sitä, kehittykö lähiesihenkilöiden resilienssi muutoksen vakiintuessa. Koska eri hyvinvointialueilla on erilaisia organisaatorakenteita ja erilaisia tapoja toimia, olisi kiinnostavaa tutkia, onko hyvinvointialueiden välillä eroavaisuuksia lähiesihenkilöiden resilienssissä, tai mitä organisaatiolta yleensä vaaditaan julkisella sektorilla, jotta henkilöstö olisi resilienttiä. Jos hyvinvointialueita lähdettäisiin vertailemaan, voisi miettiä miten keskijohdon tuki ja rakenteet vaikuttavat lähiesihenkilöiden kuormitukseen pitkällä aikavälillä. Tutkimuskirjallisuudessa ja samoin tässä tutkimuksessa selvisi, että lähiesihenkilöiden resilienssillä on vaikutusta heidän tapaansa johtaa ja resilienssi heijastuu usein myös työntekijöihin. Mielenkiintoista voisi olla tutkia tarkemmin sitä, miten esihenkilöiden ja henkilöstön resilienssi kytkeytyvät toisiinsa.

Lähteet

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2025). Resilience-based governance: A public administration perspective and resilience agenda. *Public Organization Review*, 25(3), 695–715. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00834-z>
- Agostini, L., Onofrio, R., Piccolo, C., & Stefanini, A. (2023). A management perspective on resilience in healthcare: A framework and avenues for future research. *BMC Health Services Research*, 23, 9701. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09701-3>
- Alika, R. A., & Omoyebagbe, R. D. (2025). Effective communication strategies for organizational change initiatives. *Journal of the Department of Business Administration, University of Ilorin*, 23(1). <https://jam-ilorin.org.ng/index.php/jam/article/view/150>
- Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). *Robust governance in turbulent times*. Cambridge University Press.
- Beatty, C. A. (2015). *Communicating during an organizational change*. Queen's University IRC. https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/2015/11/articles_communicating-during-an-organizational-change.pdf
- Capano, G., & Woo, J. J. (2017). Resilience and robustness in policy design: A critical appraisal. *Policy Sciences*, 50(3), 399–426. <https://doi.org/10.1007/s11077-016-9273-x>
- Di Capua, Y., & Warren, W. (2024). Genealogies and critiques of resilience. *American Historical Review*, 129(4), 1396–1400. <https://doi.org/10.1093/ahr/rhae473>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

- Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. (2023). Developing an integrated framework of healthcare leaders' resilience. *Review of Managerial Science*, 17(6), 1763–1790. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00572-2>
- Hall, P. A., & Lamont, M. (2013). *Social resilience in the neoliberal era*. Cambridge University Press.
- Heinz, S. S., O'Brien, A. J., Walker, C., O'Sullivan, M., Rouse, P., Whitehead, J., Parsons, M., Cunningham, R., & Edmonds, M. (2025). Mediating pathways between resilience, mental health and wellbeing: A scoping review of individual, social, and systemic factors. *BMC Public Health*, 25, 3758. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-24897-1>
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Horak, J., & Spacek, D. (2024). Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors: Use of the Nograšek and Vintar model. *International Journal of Public Administration*, 47(12), 1035–1050. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2371421>
- Jurmu, L., Majava, J., Niemi, S., Pekola-Sjöblom, M., & Sorvettula, J. (2023). *The state of cooperation between municipalities and wellbeing services counties*. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/The%20state%20of%20cooperation%20between%20municipalities%20and%20wellbeing%20services%20counties.pdf>
- Järvinen, S., Korhonen, T., Majala, S., Salminen, H., Soini, L., & Suikkanen, A. (2024). *Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden lainsäädännön kokonaisuudistus – vaikutukset lähijohtamiseen*. LAB Pro. <https://www.labopen.fi/lab-pro/sosiaali-ja-terveydenhuollon-ammattihenkiloiden-lainsaadannon-kokonaisuudistus-vaikutukset-lahijohtamiseen/>

- Karp, T., & Helgø, T. I. T. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85–96. <https://doi.org/10.1080/14697010801937648>
- Karreinen, S., Paananen, H., Kihlström, L., Janhonen, K., Huhtakangas, M., Viita-aho, M., & Tynkkynen, L.-K. (2023). Living through uncertainty: A qualitative study on leadership and resilience in primary healthcare during COVID-19. *BMC Health Services Research*, 23, 9223. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09223-y>
- Kim, Y., Park, J., & Lee, S. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–108. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0092>
- Korkeila, J. (2017). Terve mieli terveissä aivoissa. *Duodecim*, 133(2), 209–214.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lehtonen, O.-P., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.
- Mack, B. M. (2022). The resiliency-focused supervision model: Addressing stress, burnout, and self-care among social workers. *Social Work Research*, 46(1), 17–28. <https://doi.org/10.1093/swr/svab009>
- Masten, A. S. (2018). Resilience theory and research on children and families: Past, present, and promise. *Journal of Family Theory & Review*, 10(1), 12–31. <https://doi.org/10.1111/jftr.12255>
- Masten, A. S. (2024). Emergence and evolution of developmental resilience science over half a century. *Development and Psychopathology*, 36(Special Issue 5), 2542–2550. <https://doi.org/10.1017/S0954579424000154>
- Men, L. R., Neill, M., & Yue, C. A. (2021). *How to communicate during organizational change*. Keller Center for Research, Baylor University. <https://kellercenter.hankamer.baylor.edu/news/story/2021/how-communicate-during-organizational-change>

- Meriläinen, E., Nikkanen, M., Räsänen, A., & Silvas, A. (2020). Katastrofitutkimuksen käsitteistöä suomeksi ja Suomessa: Kimmoisasti vaaroja kohti? *Alue ja ympäristö*, 49(2), 92–109. <https://doi.org/10.30663/ay.95614>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Nieminen, M., Talja, H., Jakkula-Pukkila, P., Aro, M., Kauppinen, V., & Vuontisjärvi, J. (2017). *Organisaation resilienssin edistäminen* (VTT Technology 318). Teknologian tutkimuskeskus VTT. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4>
- Nindl, B. C., Billing, D. C., Drain, J. R., Beckner, M. E., Greeves, J., Groeller, H., & Friedl, K. E. (2018). Perspectives on resilience for military readiness and preparedness: Report of an international military physiology roundtable. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 21(11), 1116–1124. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.05.005>
- Paananen, H., Jäntti, A., & Haveri, A. (Eds.). (2025). *Hyvinvointialueet ja kunnat osana monitasoista hallintojärjestelmää* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2025:6). Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-140-7>
- Paatela, S., & Tynkkynen, L.-K. (2024). "Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut": Ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148467/URN_ISBN_978-952-408-271-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paatela, S., & Tynkkynen, L.-K. (2025). Integraation johtaminen hyvinvointialueella. In *Tilannekuvia hyvinvointialueilta* (s. 44–46). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/151017>
- Pircher Verdorfer, A., & van Ginkel, W. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 215–230. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>

- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. (2021). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 3–24.
<https://doi.org/10.1177/0734371X20985105>
- Rantamäki, A., & Jalonen, H. (2022). Hallinnan informaatioresilienssiä etsimässä – tutkimusmatka käsitteen juurille. *Hallinnon tutkimus*, 41(1), 35–51.
- Ruiz-Casares, M., Guzder, J., Rousseau, C., & Kirmayer, L. J. (2013). Cultural roots of well-being and resilience in child mental health. In A. Ben-Arieh, F. Casas, I. Frønes, & J. E. Korbin (Eds.), *Handbook of child well-being* (s. 2379–2407). Springer.
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35(3), 232–243.
- Schäfer, S. K., Supke, M., Kausmann, C., Schaubruch, L. M., Lieb, K., & Cohrdes, C. (2024). A systematic review of individual, social, and societal resilience factors in response to societal challenges and crises. *Communications Psychology*, 2(1), Article 92. <https://doi.org/10.1038/s44271-024-00138-w>
- Shaw, P. (2022). Resilient leadership. In *The Palgrave encyclopedia of interest groups, lobbying and public affairs* (pp. 1164–1170). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0_213
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675–697.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., & Tartaglini, D. (2019). Towards a transversal definition of psychological resilience: A literature review. *Brain Sciences*, 9(11), 1–26. <https://doi.org/10.3390/brainsci9110259>
- Sitra. (2025). *Resilienssi*. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2016). Leadership and resilience. In S. M. Southwick, G. A. Bonanno, A. S. Masten, C. Panter-Brick, & R. Yehuda (Eds.), *Resilience and mental health: Challenges across*

the lifespan (s. 343–356). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K., & Laitinen, J. (2024). Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 22(1), 31–57. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>

Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2021). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohje* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019). https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tynkkynen, L.-S., Paatela, S., Aalto, A.-M., Keskimäki, I., Nykänen, E., Peltola, M., Sinervo, T., Tammi, T., & Viita-aho, M. (Eds.). (2025). *Tilannekuvia hyvinvointialueilta: Muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-459-8>

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. In *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 30.11.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustatiedot

- Työnimike ja yksikkö (ei tarkkoja henkilötietoja)
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?
- Kokemus hyvinvointialueuudistuksesta ja oma rooli siinä (lyhyesti)

2. Selviytyminen ja resilienssi muutoksen aikana

Tässä kohtaa kerrataan haastateltaville, mitä resilienssi tarkoittaa

- Miten olet lähiesihenkilönä saanut tukea ylemmältä organisaatiolta muutosjohtamiseen omassa yksikössäsi?
- Miten koet kyenneesi viemään ja jalkauttamaan hyvinvointialueuudistusta eteenpäin omassa työyksikössäsi?
- Oletko kokenut ristipainetta ylhäältä tulevien muutosten ja alhaalta tulevan palautteen tai reaktioiden välillä? Miten olet pyrkinyt tasapainoilemaan näissä tilanteissa?
- Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua selviytymään muutoksen aiheuttamista haasteista?
- Onko jokin tekijä heikentänyt kykyäsi selviytyä muutoksesta? Miten olet käsitellyt näitä tilanteita?

3. Kokemukset muutoksesta ja johtamisesta

- Miten uudistus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen yksikössäsi?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet henkilöstön johtamisessa muutoksen aikana?
- Onko jokin johtamiskäytäntö auttanut hallitsemaan muutosta?

4. Resilienssi ja johtajuus

- Millä keinoilla olet vahvistanut omaa resilienssiäsi johtajana?
- Miten resilienssi näkyy tavassasi johtaa henkilöstöä?
- Pystytkö mainitsemaan tilanteita, jossa resilienssisi oli erityisen koetuksella – miten selvisit siitä?

5. Henkilöstön tukeminen ja motivointi

- Miten olet tukenut henkilöstön jaksamista ja sopeutumista hyvinvointialueuudistukseen liittyvässä muutoksessa omassa yksikössäsi?
- Mitä konkreettisia keinoja olet käyttänyt (esim. keskustelut, palautteenanto, osallistaminen)?
- Miten olet ylläpitänyt tiimin luottamusta ja avoimuutta muutoksen aikana?

6. Viestintä ja muutosjohtaminen

- Miten olet viestinyt muutoksesta henkilöstölle?
- Miten olet varmistanut, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteet ja merkityksen?
- Onko jokin viestintätapa osoittautunut erityisen toimivaksi?

7. Tulevaisuus ja kehittämissuositukset

- Mitä pitäisi tehdä, että esihenkilöiden johtajuutta ja resilienssiä voidaan vahvistaa jatkossa?
- Mitä oppeja olet saanut henkilöstöjohtamisesta tässä muutoksessa?

Lopetus

Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä aiheesta? Kysymyksiä tai kommentteja?

Kiitos osallistumisesta!

Liite 2. Tiedote tutkittavalle

Tutkimuksen nimi:

Lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Hyvinvointialueuudistus on merkittävä muutos Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Muutostilanteet kuormittavat erityisesti lähiesihenkilöitä, jotka vastaavat henkilöstön johtamisesta ja toiminnan sujuvuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lähiesihenkilöt kuvaavat omaa resilienssiään uudistuksen aikana ja mitkä tekijät tukevat tai haastavat heidän selviytymistään. Tuloksia hyödynnetään Vaasan yliopiston hallintotieteiden pro gradu -tutkielmassa ja ne voivat tukea johtamiskäytäntöjä ja henkilöstön hyvinvointia tulevissa muutoksissa.

Resilienssi= Resilienssi tarkoittaa yksilön tai organisaation kykyä sopeutua muutoksiin, selviytyä haasteista ja palautua vaikeista tilanteista. Se ei ole pelkästään stressinsietoa, vaan myös joustavuutta, oppimista ja voimavarojen hyödyntämistä muutoksen keskellä. Resilienssi on dynaaminen ominaisuus, mikä tarkoittaa, että se voi vahvistua tai heikentyä eri tilanteissa ja kehittyä ajan myötä kokemusten kautta.

Mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa?

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastattelulla. Haastattelussa käsitellään kokemuksia hyvinvointialueuudistuksesta, resilienssiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelu kestää noin 45–60 minuuttia ja toteutetaan sovitusti etäyhteydellä tai kasvokkain.

Vapaaehtoisuus ja oikeudet

Osallistuminen on vapaaehtoista. Voit keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman perusteluja. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Tietosuoja ja luottamuksellisuus

Tutkimuksessa noudatetaan EU:n tietosuoja-asetusta (GDPR) ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Aineisto anonymisoidaan, eikä henkilötietoja julkaista. Tallenteet ja aineisto säilytetään suojatusti ja hävitetään tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksen toteuttajan tiedot

Liite 3. Tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuville

OPINNÄYTETYÖN TIETOSUOJAILMOITUS

Päiväys 23.12.2025

Tässä tietosuojailoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä.

1. Rekisterinpitäjä opinnäytteessä

Lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa (pro gradu -tutkielma)

Tutkijan yhteystiedot

2. Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään lähiesihenkilöiden resilienssiä hyvinvointialueuudistuksessa tutkivassa opinnäytetyössä.

Tutkimus kartoittaa x hyvinvointialueen lähiesihenkilöiden kokemuksia resilienssistä hyvinvointialueuudistuksen aikana. Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena ja lopullisesta raportista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:

- Suostumus
- Rekisterinpitäjän oikeutettu etu

3. Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen/opinnäytteiden hyväksymisen jälkeen aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on 05/2026

4. Käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja:

- Nimitiedot
- Yhteystiedot haastattelun sopimista varten (kuten puhelinnumero, sähköpostiosoite)
- Haastattelun tietosisältö
- Äänitallenne

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä. Ei suunnitelmallisesti kerätä terveystietoja tms. erityisiä tietoryhmiä, mutta avovastaukset voivat satunnaisesti sisältää arkaluonteista tietoa, jotka käsitellään asianmukaisesti.

Tiedot kerätään

- Tutkittavilta itseltään
 Muusta lähteestä:

5. Henkilötietojen siirto EU/ETA-alueen ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi siirretään ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

6. Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietoja ei käsittele muut henkilöt kuin tutkija.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Suojauksen periaatteet

Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

8. Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään. Halutessasi ja erillisellä pyynnöllä voit saada valmiin tutkimuksen luettavaksesi ennen sen julkaisua.

Jos henkilötietojesi käsittely perustuu suostumukseen, suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun ajantasaiset yhteystiedot löydät täältä: Tietosuojavaltuutetun toimisto | Tietosuojavaltuutetun toimisto

Liite 4. Suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Lähiesihenkilöiden resilienssi hyvinvointialueuudistuksessa

Tutkimuksen toteuttajan tiedot

Tutkimuksen tarkoitus:

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten x hyvinvointialueen lähiesihenkilöt kuvaavat omaa resilienssiään hyvinvointialueuudistuksen aikana ja mitkä tekijät tukevat tai haastavat heidän selviytymistään. Tuloksia hyödynnetään Vaasan yliopiston hallintotieteiden pro gradu -tutkielmassa.

Osallistuminen:

Osallistuminen tarkoittaa yksilöhaastattelua (45–60 min). Haastattelussa käsitellään kokemuksia hyvinvointialueuudistuksesta ja resilienssiin vaikuttavista tekijöistä.

Olen saanut tietoa tutkimuksesta. Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumus tutkimukseen. Haluan osallistua tutkimukseen.

Kyllä _____ En _____

Olen saanut tietoa henkilötietojen käsittelystä (tietosuojailmoitus) ja suostun henkilötietojeni käsittelyyn.

Kyllä _____ En _____