



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mandi Perälä

Epävarmuus organisaatiomuutoksessa

Tutkimuskohteena työntekijöiden kokemukset sosiaali- ja terveydenhuollon reformissa

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Mandi Perälä		
Tutkielman nimi:	Epävarmuus organisaatiomuutoksessa : Tutkimuskohteena työntekijöiden kokemukset sosiaali- ja terveydenhuollon reformissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotieteet		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	89

TIIVISTELMÄ :

Jatkuvat erilaiset organisaatiomuutokset ilmenevät yksittäisille työntekijöille epävarmuutena ja työn menettämisen pelkona. Niin muutoksen suunnittelijoiden, kuin tulevan organisaation johdon on tärkeää tiedostaa työntekijöiden epävarmuuden kokemukset muutoksesta, sillä työntekijöiden kokemalla epävarmuudella on seurauksia yksilötason lisäksi koko organisaation toimintaan. Muutosviestintä on tärkeä osa muutosta, ja sen puute voi lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Pohjanmaan hyvinvointialueeseen siirtyvien työntekijöiden kokemaa epävarmuutta organisaatiomuutoksen aikana. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2022. Tätä pro gradua aloittaessa syksyllä 2021 muutos Pohjanmaan hyvinvointialueeksi oli vasta tulossa. Muutos on laaja, ja lisäksi Pohjanmaan hyvinvointialue aloitti ensimmäisenä ja ainoana hyvinvointialueena toimintansa jo vuonna 2022. Nämä kaikki tekijät muutoksessa voivat aiheuttaa suurelle joukolle työntekijöitä epävarmuuden tunteita.

Organisaatiomuutokseen liittyvää epävarmuutta on pyritty jaottelemaan erilaisiin muotoihin. Tässä pro gradussa tutkittiin työntekijöiden kokemia epävarmuuden muotoja käyttäen pohjana Allenin ja muiden (2007) sekä Bordian ja muiden (2004b) jaottelemaa muutokseen liittyvän epävarmuuden muotoja. Nämä ovat strateginen, rakenteellinen sekä työhön liittyvä epävarmuus. Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin monimenetelmätutkimus, ja aineistoina käytettiin Vaasan sairaanhoitopiirin teettämää valmista kyselyaineistoa sekä Pohjanmaan hyvinvointialueeseen siirtyviltä työntekijöiltä teemahaastatteluna kerättyä haastatteluaineistoa. Haastattelut suoritettiin joulukuussa 2021 juuri ennen muutoksen voimaantuloa. Aineistot analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Erilaisia epävarmuuden muotoja lähdettiin etsimään jakamalla epävarmuus kolmeen eri luokkaan aikaisemman teorian pohjalta. Kolmesta eri luokasta muodostui yhteensä seitsemän eri epävarmuuden muotoa. Strategisen epävarmuuden alle muodostui kaksi epävarmuuden muotoa, jotka ovat epävarmuus tulevan organisaation kankeudesta ja suuresta koosta sekä epävarmuus organisaation palveluiden ja toiminnan järjestämisestä. Rakenteellisen epävarmuuteen liittyviä muotoja löytyi kaksi, jotka ovat epävarmuus yksiköiden sijoittumisesta ja omasta esimiehestä sekä epävarmuus muutoksen käytännön toteuttamisesta. Viimeiset kolme epävarmuuden muotoa, työpaikan menettäminen tai siirtyminen, työn sisällön muuttuminen sekä työtujen muuttuminen ja säilyminen, muodostuivat työhön liittyvän epävarmuuden alle.

AVAINSANAT: epävarmuus, organisaatiomuutos, sosiaali- ja terveydenhuollon reformi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2	Muutos organisaatiossa	10
2.1	Organisaatiomuutoksen määrittely	10
2.1.1	Muutostyypit	11
2.1.2	Muutoksen vaiheet	13
2.2	Muutos julkisessa organisaatiossa	16
2.3	Organisaatiomuutoksen merkitys työntekijälle	18
2.4	Muutosviestintä ja epävarmuus	20
3	Epävarmuus	25
3.1	Epävarmuuden määrittely	25
3.2	Epävarmuuden kokeminen ja käsittely	26
3.2.1	Epävarmuuden sietäminen	27
3.2.2	Epävarmuus uhkana tai mahdollisuutena	28
3.3	Työn epävarmuus	29
3.3.1	Työn epävarmuuden aiheuttajat	30
3.3.2	Työn epävarmuuden seuraukset	33
3.4	Epävarmuus organisaatiomuutoksessa	38
3.5	Muutoksen epävarmuuden muodot	39
4	Tutkimuksen toteutus	45
4.1	Tutkimusmenetelmä	45
4.2	Aineistot	46
4.3	Aineiston analyysi	48
4.3.1	Analyysirungon muodostaminen	49
4.3.2	Aineiston pelkistäminen ja luokittelu	50
5	Tulokset	53
5.1	Strateginen epävarmuus	54

5.2	Rakenteellinen epävarmuus	59
5.3	Työhön liittyvä epävarmuus	66
6	Johtopäätökset	72
6.1	Pohdinta	72
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	75
	Lähteet	79
	Liitteet	88
	Liite 1. Haastatteluiden saatekirje	88
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	89

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen vaiheet.	16
Kuvio 2. Työn epävarmuuden syyt.	32
Kuvio 3. Sisällönanalyysissa muodostuneet luokat ja tutkimuksen tulosten jakautuminen.	53

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki analyysirungosta.	49
Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.	51

1 Johdanto

Pysyäksään kilpailukykyisenä monien organisaatioiden on nykyään uudelleenorganisoiduttava tai muututtava jollain tasolla (Allen ja muut, 2007). Jatkuvat erilaiset organisaatiomuutokset ilmenevät yksittäisille työntekijöille epävarmuutena ja työn menettämisen pelkona (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 168). Epävarmuus onkin yksi tavallisimmista tunteista organisaatiomuutoksen aikana, sillä organisaation rakenteen muutoksessa työntekijät voivat tuntea epävarmuutta useista asioista (Bordia ja muut, 2004b). Mitä laajempi muutos on, sitä enemmän epävarmuutta koetaan (Kim ja muut, 2013). Tämän vuoksi laajan, koko organisaation käsittävän muutoksen kohdalla olisi työntekijät ja heidän kokemuksensa otettava erityisesti huomioon.

Niin muutoksen suunnittelijoiden, kuin tulevan organisaation johdon on tärkeää tiedostaa työntekijöiden epävarmuuden kokemukset muutoksesta, sillä työntekijöiden kokeamalla epävarmuudella on seurauksia yksilötason lisäksi koko organisaation toimintaan (De Witte, 2005). Organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla epävarmuudesta seuraavat työpaikan vaihtoaiheet sekä organisaatioon luottamisen ja sitoutumisen heikentyminen (Kinnunen ja Mauno, 2008, s. 183). Toteutuessaan nämä tekijät eivät ole haitaksi ainoastaan työntekijöille, vaan koko organisaation tehokkuudelle.

Useat tutkijat ovat todenneet epävarmuuden kasvavan organisaatiomuutoksen aikana. Epävarmuutta on aikaisemmin tutkittu laajasti muun muassa psykologian, organisaatiotieteiden sekä viestinnän aloilla (Bordia ja muut, 2004a). Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaatiomuutokseen liittyvää epävarmuutta on pyritty jakamaan erilaisiin muotoihin, ja yksi mahdollinen jaottelu on jakaa epävarmuus strategiseen, rakenteelliseen sekä työhön liittyvään epävarmuuteen (ks. Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b). Näitä muotoja tullaan tarkastelemaan tässä työssä myöhemmin lisää.

Viestinnän puutteen on huomattu lisäävän epävarmuutta, sillä organisaatiomuutoksen aikana työntekijät pyrkivät löytämään tietoa muutoksesta vähentääkseen epävarmuuttaan (Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004a). Onnistunut muutosviestintä auttaa

työntekijöitä ymmärtämään ja tulkitsemaan muutosta, mutta heikkolaatuinen muutosviestintä voi sen sijaan aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja kuulopuheita (Allen ja muut, 2007; Bordia & DiFonzo, 1998). Muun muassa näiden syiden vuoksi muutosviestintä on todettu tärkeäksi osaksi organisaatiomuutoksen onnistumista (ks. Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b; Li ja muut, 2021).

1.1 Tutkimuksen tausta

Kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen jälkeen palveluiden järjestämisvastuu on kuntien sijaan hyvinvointialueilla (laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021; Valtioneuvosto, n.d.). Rakenteen uudistamisen tarkoitus on mahdollistaa yhdenvertaisten palveluiden tarjoaminen kaikkialla Suomessa. Tarve muutokselle johtuu Suomen väestön ikääntymisestä sekä palvelutarpeen lisääntymisestä. Lisäksi on tutkimustietoa siitä, että suurempi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäjä pystyy varmemmin turvaamaan toiminnan ja hallinnon tehokkuuden sekä palveluiden yhdenvertaisen saatavuuden. Muutoksessa kunnilta tai kuntayhtymiltä siirtyy yhteensä noin 172 900 henkilöä hyvinvointialueiden palvelukseen. (Valtioneuvosto, n.d.)

Hyvinvointialue määritellään julkisoikeudelliseksi yhteisöksi, jolla on itsehallinto alueellaan (laki hyvinvointialueesta 611/2021). Sen vastuulla on alueensa pelastustoimen sekä sosiaali- ja terveystalveluiden järjestäminen, kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen jäädessä edelleen kuntien tehtäväksi (laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021; Valtioneuvosto, n.d.). Sosiaali- ja terveystalveluiden järjestäjä sekä pääasiallinen tuottaja on muutoksen jälkeen edelleen julkinen sektori, yksityisen ja kolmannen sektorin täydentäessä palveluja (Valtioneuvosto, n.d.).

Pohjanmaan hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2022 nimellä Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä, ja vuonna 2023 toimintansa aloittaa varsinainen Pohjanmaan hyvinvointialue (Vaasan sairaanhoitopiiri, 2020; Vaasan sairaanhoitopiiri, n.d.).

Kuntayhtymä koostuu kolmestatoista kunnasta, ja vuodesta 2022 lähtien se järjestää erikoissairaanhoidon sekä sosiaali- ja perusterveydenhuollon alueellaan. Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä on vielä hallinnollisesti hyvinvointialueesta erillinen organisaatio. (Pohjanmaan hyvinvointialue, n.d.; Vaasan sairaanhoitopiiri, n.d.). Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin yleisnimitystä Pohjanmaan hyvinvointialue.

Tämän pro gradun tutkimuksen kohteena on Pohjanmaan hyvinvointialueeseen siirtyvien työntekijöiden kokema epävarmuus organisaatiomuutoksen aikana. Aihe on ajankohtainen, ja tämän pro gradun kirjoitusprosessin alkaessa syksyllä 2021 muutos Pohjanmaan hyvinvointialueeksi oli vasta tulossa. Muutos on hyvin laaja, ja lisäksi Pohjanmaan hyvinvointialue aloitti ensimmäisenä ja ainoana hyvinvointialueena toimintansa jo vuonna 2022 (Vaasan sairaanhoitopiiri, 2021). Tämä tarkoittaa, että Pohjanmaan hyvinvointialueella työskentelevät ihmiset kokevat muutoksen ensimmäisten joukossa. Nämä kaikki tekijät muutoksessa voivat aiheuttaa suurelle joukolle työntekijöitä epävarmuuden tunteita, ja niitä haluttiin lähteä tutkimaan tarkemmin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on tutkia, minkälaisia erilaisia epävarmuuden muotoja Pohjanmaan hyvinvointialueeseen siirtyvät työntekijät kokevat muutoksen aikana. Pohjana epävarmuuden muotojen etsimiselle käytetään Allenin ja muiden (2007) sekä Bordian ja muiden (2004b) jaottelemaa muutokseen liittyvän epävarmuuden muotoja. Nämä ovat strateginen, rakenteellinen sekä työhön liittyvä epävarmuus. Tutkimusmenetelmäksi on valittu monimenetelmätutkimus, ja ensin selvitetään valmiin kyselyaineiston avulla, minkälaisia epävarmuuden muotoja työntekijöillä esiintyy muutoksessa. Tämän jälkeen tietoa syvennetään haastattelemalla kuutta muutoksen läpikäyvää työntekijää heidän kokemuksistaan muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta.

Tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaisia piirteitä organisaatiomuutoksessa koettuun epävarmuuteen sisältyy?

Minkälaisia epävarmuuden muotoja nousee esiin tarkasteltaessa työntekijöiden kokemuksia hyvinvointialueen muodostamiseen liittyvästä organisaatiomuutoksesta?

2 Muutos organisaatiossa

Tässä luvussa käydään läpi organisaatiomuutosta sekä muutokseen liittyviä tekijöitä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Aluksi määritellään organisaatiomuutoksen käsite, jonka jälkeen tarkastellaan erilaisia muutostyyppejä ja muutoksen vaiheita. Koska tämän tutkimuksen kohteena on julkisessa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden kokemukset, käydään läpi sitä, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa julkisessa organisaatiossa. Lisäksi ollaan kiinnostuneita muutoksen merkityksestä työntekijöille. Lopuksi tarkastellaan muutosviestintää ja sen vaikutusta työntekijöiden epävarmuuden kokemiseen.

2.1 Organisaatiomuutoksen määrittely

Organisaatiomuutosta on tutkittu paljon, ja siitä löytyy runsaasti kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia. Muutosta tapahtuu organisaatioissa päivittäin, mutta Helms-Mills ja muut (2009, s. 4) muistuttavat, että mikä tahansa muutos ei ole organisaatiomuutosta. Se on kompleksinen ja monitahoinen tapahtuma (Kim ja muut, 2013; Malopinsky & Osman, 2006, s. 262), jossa organisaation olemassa olevia rutiineja, strategiaa, kulttuuria tai rakennetta muutetaan (Herold ja muut, 2008). Helms-Millsin ja muiden (2009, s. 4) mukaan se muuttaa ihmisten tapaa ajatella omaa organisaatiotaan. Malopinsky ja Osman (2006, s. 263) toteavat organisaatiomuutoksen olevan perustavanlaatuinen koko organisaation laajuinen muutos. Vastakohtana sille ovat heidän mukaansa pienet organisatoriset muutokset, kuten uuden teknologisen toiminnon käyttöönotto tai uusien työntekijöiden palkkaaminen.

Sverken ja muiden (2017, s. 235) mukaan organisaatio koostuu viidestä eri osatekijästä. Niitä ovat organisaatiossa työskentelevät ihmiset, organisaation toiminnot, tavoitteet, rakenne sekä kulttuuri. Muutos voi heidän mukaansa koskea näistä yhtä tai jokaista osatekijää. Helms-Millsin ja muiden (2009, s. 4–9) mukaan organisaatiomuutos tarkoittaa organisaation ydintekijöiden muutosta. Ydintekijöitä ovat heidän mukaansa organi-

saation tavoite, kulttuuri, rakenne, teknologia, johtaminen sekä henkilöstö. Yhden tai kaikkien näiden tekijöiden muutos voi heidän mukaansa vaihdella yksittäisen yksikön uudelleenjärjestelystä koko organisaatiotason muutokseen. Esimerkiksi teknologian kohdalla voidaan joko esitellä yksittäinen uusi kone tai muuttaa koko tuotantojärjestelmä, ja johdon kohdalla taas voidaan muuttaa toimitusjohtaja tai sen sijaan koko johtoryhmä. Tärkeää heidän mukaansa ei ole niinkään muutoksen laajuus, vaan se, missä määrin muutoksen vaikutus organisaatiossa tuntuu.

Organisaatiomuutoksen syynä ja sen edistävänä voimana on yleensä organisaation sekä sen ympäristön suhteen muutos, kuten muutos organisaation markkinoissa. Erilaiset muutokset organisaation ympäristössä saavat sen arvioimaan uudelleen tilaansa. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 267.) Kun organisaation nykytilaan ei olla tyytyväisiä, organisaatiomuutos päätetään toteuttaa. Muutoksen tavoitteena on tavallisesti tehdä organisaatiosta jollain tasolla parempi. (Sverke ja muut, 2017, s. 234.)

Organisaatiomuutos voi tapahtua eri tasoilla ja useissa eri muodoissa. Organisaatiot voivat tehdä laajan rakenteen ja prosessien uudelleenorganisoinnin, tai muuttua hitaasti ja askelittaisesti löytäessään hiljalleen uusia mahdollisuuksia. Muutos voi olla pitkään ja strategisesti suunniteltua, mutta toisaalta se voi olla pakollinen reaktio odottamattomiin ympäristön muutoksiin, kuten markkinoiden muutoksiin, globalisaatioon tai sisäisen tuotantolinjan muutoksiin. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 262.)

Tämän tutkielman kohteena oleva muutos on pitkään suunniteltu ja valmisteltu muutos. Sen tarve kuitenkin johtuu ulkoisen ympäristön muutoksista, väestön ikääntymisestä ja palvelutarpeen muutoksesta (Valtioneuvosto n.d.).

2.1.1 Muutostyypit

Organisaatiomuutokset voidaan jaotella tyypeittäin erilaisten näkökulmien pohjalta, kuten muutoksen tason, muodon tai kontrollin pohjalta. Esimerkiksi muutoksen taso on

mahdollista jakaa transformationaaliseen tai inkrementaaliseen tasoon. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 264.)

Transformationalisella tasolla organisaatio käy läpi laajan ja mullistavan muutoksen, jossa uudistetaan organisaation strategiaa, rakennetta, teknologiaa, visiota, missiota tai jopa arvoja ja kulttuuria. Muutoksessa organisaation rakenteeseen tehdään laajoja muutoksia melko lyhyessä ajassa. (Hasan ja muut, 2005; Malopinsky & Osman, 2006, s. 264.) Brignallin ja muiden (2001) mukaan muutoksesta odotetaan huomattavia parannuksia organisaation toimintaan, sillä siihen käytetään paljon resursseja. Transformationaaliset muutokset ovat usein tarkkaan suunniteltuja ja strategisesti toteutettuja (Sverke ja muut, 2017, s. 236). Malopinsky ja Osman (2006, s. 264) toteavat niiden käynnistävänä voimana olevan tavallisesti jokin kriittinen tapahtuma organisaation elämässä, kuten yritysfuusio tai aikaisempien toimintatapojen epäonnistuminen. Transformationaalista muutosta voidaan kutsua myös mullistavaksi, jatkumattomaksi tai radikaaliksi muutokseksi (Sverke ja muut, 2017, s. 236).

Inkrementaalaisella tasolla muutos on organisaation luonnollisen kehityksen muoto, ja se voi sisältää esimerkiksi uusien prosessien, teknologian tai tuotteiden käyttöönottoa. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 264). Inkrementaalinen muutos on transformationaalista muutosta pienimuotoisempaa, ja muutokseen käytetyt resurssit vähäisempiä (Brignall ja muut, 2001). Hasan ja muut (2005) huomauttavat tällaisen muutoksen tapahtuvan tavallisesti melko pitkällä aikavälillä. Inkrementaalista muutosta on kutsuttu myös nimillä jatkuva, yhtenevä, evoluutionaarinen tai transaktionaalinen muutos. Kaikki edellä mainitut nimet pyrkivät kuvaamaan jatkuvia organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Nämä jatkuvat muutokset voivat olla parannuksia tai säädöksiä koskien mitä tahansa organisaation osa-aluetta. (Sverke ja muut, 2017, s. 236.)

Organisaatiomuutoksen muoto voidaan jakaa ennakoivaan tai reagoivaan muotoon. Muutos on ennakoivaa, kun organisaatio muuttaa toimintatapojansa, vaikka ympäristöstä ei tulisi välitöntä uhkaa ja tarvetta muutokselle. Tällaista muutosta voi olla esi-

merkiksi prosessi- ja tuoteinnovaatiot. Organisaatioihin kohdistuu nykyään myös jatkuvasti poliittisen, taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön aiheuttamia muutospaineita. Näin ollen muutospainet pakottavat organisaatiot reagoimaan ja muuttumaan, ja muutos on muodoltaan reagoivaa. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 265.) Jotta organisaatiomuutokset onnistuisivat, organisaatioiden on oltava jatkuvasti valmiita reagoimaan (Hasan ja muut, 2005). Esimerkkinä reagoivasta muutoksesta on COVID-19 pandemian aiheuttama muutos, joka pakottanut terveydenhuoltojärjestelmät ympäri maailman vastaamaan äkillisiin muutoksiin (Ahlsson, 2020; Amis & Janz, 2020).

Organisaatiomuutoksen kontrollin taso jaetaan suunniteltuun ja suunnittelemattomaan tasoon. Tavallisesti ennakoiva muutos on myös muodoltaan suunniteltua muutosta, joka on tulos muutosjohtajien ja muutosta tukevien ihmisten työstä. Muutoksen suunnittelu aloitetaan, kun huomataan puutteita organisaation toiminnassa. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 265.) Suunnitellun muutoksen johtamismalleja on vuosien aikana kehitelty useita. Näistä varhaisimmaksi ja keskeisimmäksi malliksi voidaan ajatella Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosmallia (Bridgman ja muut, 2016; Rosenbaum ja muut, 2018), jota esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Esimerkkeinä organisaatioiden suunnitelluista muutoksista ovat prosessi- ja tuoteinnovaatiot. Vastaavasti suunnittelematon muutos tapahtuu tahattomasti ja muutos voi olla luonteeltaan kielteistä tai myönteistä. Vaikka muutos olisi suunnittelematonta, on sitäkin pyrittävä johtamaan ja hallitsemaan. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 265–266.)

2.1.2 Muutoksen vaiheet

Muutoksen vaiheita voidaan käydä läpi Lewinin kolmen askeleen muutosmallin avulla. Lewinin kolmen askeleen muutosmallin (sulatus, muutos, uudelleenjäädäytytys) ajatellaan olevan keskeinen ja perustavanlaatuinen lähestymistapa muutoksen johtamiseen (Bridgman ja muut, 2016). Lewinin ajatukset ovat hallinneet muutosjohtamisen teoriaa ja käytäntöä jo yli 40 vuotta, mutta hänen ajatuksiaan muutosjohtamisesta on myös kritisoitu. Sen on väitetty esimerkiksi soveltuvan vain pienen mittakaavan muutoksiin ja

vain vakaaseen ympäristöön. Lisäksi kriitikoiden mukaan se ei ota huomioon konflikteja tai organisaation yksilöllisiä käytäntöjä. (Burnes, 2004.)

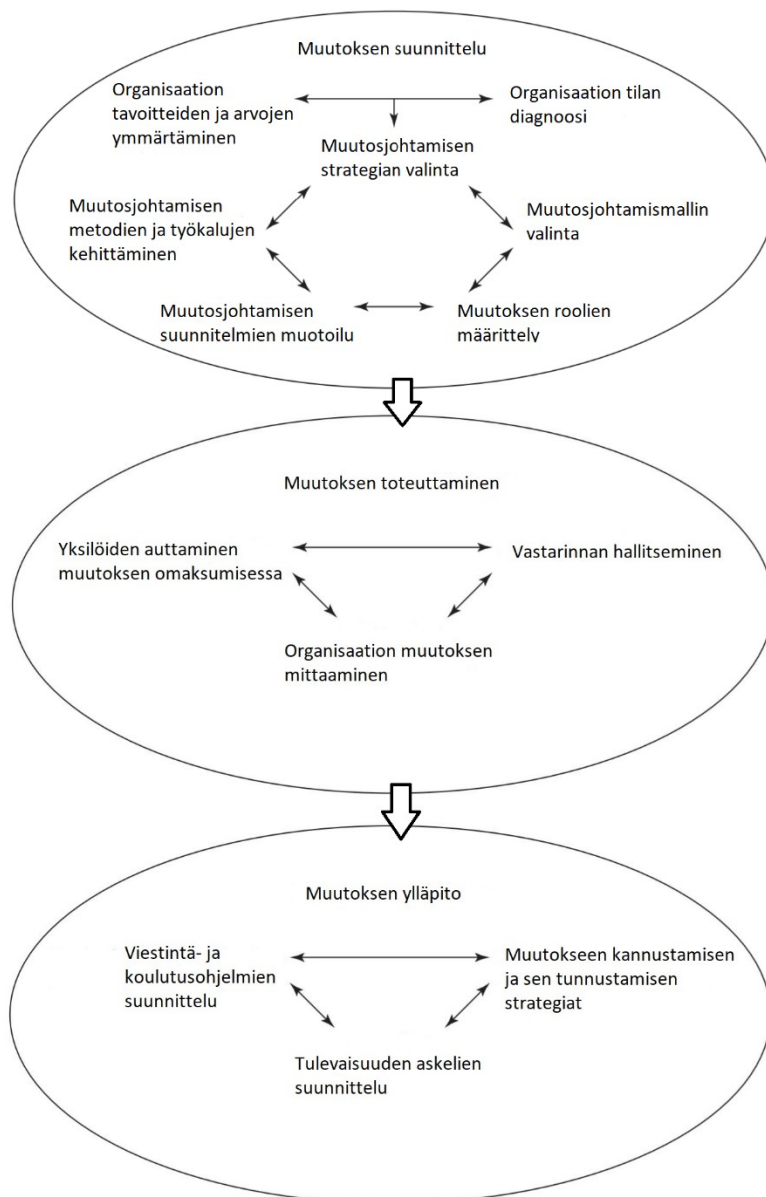
Lewinin mallin ensimmäinen vaihe on sulatus, jolla tarkoitetaan muutoksen syiden ymmärtämistä sekä valmistautumista itse muutokseen (Malopinsky & Osman, 2006, s. 267). Sulatusvaiheen tarkoitus on luoda motivaatiota uuden oppimiseen sekä mahdollistaa jokainen ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen tarve (Schein, 1999; Sverke ja muut, 2017, s. 237). Burnesin (2004) mukaan sulatus on edellytyksenä muutoksen tapahtumiselle. Tähän vaiheeseen vaikuttavat ulkoisen ympäristön muutokset, tai sen sijaan organisaation sisäisten ongelmien ymmärtäminen (Malopinsky & Osman, 2006, s. 267). Burnes (2004) muistuttaa, että organisaatioon on pystyttävä luomaan riittävän turvallinen psykologinen ympäristö, jotta työntekijät voivat ottaa muutoksen vastaan. Mikäli organisaation johto ei käytä riittävästi vaivannäköä ja aikaa muutoksen pohjatyön valmisteluun, syntyy työntekijöillä todennäköisemmin muutosvastarintaa (Buono & Bowditch, 1989, s. 109).

Sulatusvaiheen jälkeen seuraa muutosvaihe, jossa itse muutos toteutetaan (Sverke ja muut, 2017, s. 237). Vaihe sisältää varsinaisten muutosten tekemisen, kuten organisaation kulttuurin, rakenteen, tehtävien tai teknologian muutoksen. Sen onnistuminen on riippuvainen siitä, miten hyvin sulatusvaiheessa on onnistuttu. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 267.) Toisaalta Lewinin mallissa huomioidaan, että muutoksen lopputulosta on usein hankala ennustaa sen ympäristössä ilmenevän kompleksisuuden vuoksi (Burnes, 2004).

Lewinin muutosmallin viimeinen vaihe on uudelleenjäädytys, joka keskittyy tehtyjen muutosten ylläpitämiseen, vahvistamiseen ja vakiinnuttamiseen. Uudelleenjäädytyksen vaiheessa arvioidaan muutokseen liittyviä kustannuksia ja hyötyjä, sekä suunnitellaan tulevaisuuden toimia muutoksen menestyksen lisäämiseksi. Vaiheen laiminlyönti voi johtaa siihen, että muutoksen toteutus jää vajavaiseksi, eikä muutoksesta tule kestävä. (Malopinsky & Osman, 2006, s. 268.) Burnesin (2004) mukaan Lewin näki onnistuneen

muutoksen vaativan ryhmätoimintaa, sillä yksilötason käytöksen muutoksen sekä muutoksen pysyvyyden vuoksi tarvitaan ryhmän normien ja rutiinien muutosta. Hänen mukaansa yksi uudelleenjäädätyksen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että muutoksessa saavutetut tavoitteet ovat turvassa taantumukselta.

Malopinsky ja Osman (2006) ovat luoneet oman mallinsa organisaatiomuutoksen vaiheille (kuvio 1). Heidän mallinsa ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe, johon sisältyy muutosjohtamisen strategian määrittely, organisaation tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen sekä organisaation tilan määrittely. Strategian määrittelystä taas seuraa muutosjohtamismallin valinta, muutoksen roolien määrittely, suunnitelmien muotoilu sekä metodien ja työkalujen kehitys. Heidän mallinsa toinen vaihe on toteuttamisen vaihe, joka sisältää vastarinnan hallinnan, organisaatiomuutoksen mittauksen sekä yksilöiden auttamisen muutoksen omaksumisessa. Mallin viimeinen vaihe on muutoksen ylläpidon vaihe. Tässä vaiheessa toteutetaan muutokseen kannustamisen ja sen tunnustamisen strategioita, suunnitellaan tulevaisuuden askelia sekä suunnitellaan viestintä- ja koulutusohjelmia.



Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen vaiheet (Mukaien Malopinsky & Osman, 2006, s. 269).

2.2 Muutos julkisessa organisaatiossa

Tämän tutkimuksen kohteena ovat työntekijät työskentelevät julkisessa organisaatiossa, jossa on meneillään suunniteltu muutos. Julkisen sektorin suunnitellulla uudistuksella tarkoitetaan reformia (Niiranen ja muut, 2010, s. 39; Salminen, 2004, s. 34). Stenvallin ja Virtasen (2021, s. 22) mukaan reformit ja julkisessa hallinnossa tapahtuvat

pienemmät muutokset on jaettava käsitteellisesti erilleen, sillä kaikki muutokset eivät ole reformeja. Reformi määritellään tarkoitukselliseksi ja tietoiseksi uudistustyöksi, jonka tavoite on muuttaa julkisen sektorin organisaation prosesseja, rakennetta tai kulttuuria. Sen päämäärä on saada organisaatio jollain tasolla toimimaan paremmin (Pollit, 2017, s. 2; Salminen, 2004, s. 34.) Salmisen (2004, s. 34) mukaan kyseinen uudistus on usein sopeutumista väistämättömään muutokseen.

Stenvallin ja Virtasen (2021, s. 22) mukaan reformeja on useita erityyppisiä. Näitä ovat esimerkiksi rakenneuudistukset, johtamis- ja ohjausjärjestelmän reformit, julkiseen talouteen vaikuttavat reformit, palveluiden kehittämiseen tähtäävät reformit sekä osallistumiseen ja demokratiaan vaikuttavat reformit. Tavallisimpia hallintoreformeja ovat heidän mukaansa rakenneuudistukset, joista esimerkkinä on meneillään oleva kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos.

Kunta- ja palvelurakenteeseen kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota, sillä haasteet palveluiden järjestämisessä ovat kasvaneet (Airaksinen & Haveri, 2012, s. 305). Jatkuvat muutokset koskevat yksityisen sektorin lisäksi julkista sektoria, jossa keskeinen muutoksen motiivi on tavallisesti palveluiden tuottokyvyn parantaminen (Anttonen ja muut, 2012, s. 11–14). Salminen (2004, s. 33) huomauttaa, että julkisten organisaatioiden muutos ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä peruskysymyksenä on aina organisaation suhde poliittista päätöksentekoa koskevaan alueeseen sekä tuotantoon ja talouteen. Tämän lisäksi julkiset organisaatiot ovat rakenteeltaan sellaisia, etteivät ne kykene automaattisesti reagoimaan yhteiskunnallisiin muutostarpeisiin, vaan muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan systeemistä muutosta (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 22).

Anttonen ja muut (2012, s. 11) toteavat julkisten organisaatioiden muutosten muuttavan niin palveluiden tuottamisen ja rahoittamisen tapoja, kuin asiakkaankin asemaa. Muutoksissa asiakkaista on heidän mukaansa pyritty tekemään kumppaneita ja kuluttajia. Lisäksi yritysten, järjestöjen sekä omaisten asemaa palveluntuottajina on pyritty

lisäämään. Useissa muutoksissa julkisista palvelutuotanto-organisaatioista halutaan heidän mukaansa muodostaa yhä suurempia.

Julkisten organisaatioiden ohjaamien, rahoittamien ja tuottamien palveluiden muutos on hyvin laaja ja pitkäaikainen prosessi (Anttonen ja muut, 2012, s. 12). Onnistuneen reformin painopisteenä tulisi olla ihmiskeskeinen ajattelu, muutosprosessin hahmottaminen, yhteistyö sekä yhdessä tekeminen. Reformin liiallinen yksityiskohtaisuus ei ole hyväksi, vaan sen sijaan olisi jätettävä varaa joustavuudelle. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu reformien epäonnistumisten syitä, ja esiin on nostettu esimerkiksi tavoitteenasettelun epäonnistuminen tai uudistuksen alkuperäisten tavoitteiden unohtaminen. Toisaalta reformit voivat epäonnistua, mikäli ne nähdään rasitteena organisaatiossa ja niitä vastustetaan. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 26–28.)

Julkisten organisaatioiden muutosta voidaan lähestyä monen eri tieteenalan kautta. Tutkimussuuntaukset ovat lähestyneet muutosta esimerkiksi uuden julkisjohtamisen (New Public Management), hyvinvointivaltion muutoksen tai julkisten menojen kasvun pysäyttämisen ilmiön kautta. (Anttonen ja muut, 2012, s. 12.) Lisäksi julkisten organisaatioiden muutosta on käsitelty muun muassa taylorismin tai hallinnon ja politiikan suhteen kautta (Salminen, 2004, s. 36–39).

2.3 Organisaatiomuutoksen merkitys työntekijälle

Organisaatiomuutos vaikuttaa usealla tavalla työntekijään (Kim ja muut, 2013). Heidän mukaansa työntekijät pohtivat muutoksen vaikutusta itseensä sekä mahdollisia muutoksia työsopimukseen. Vaikka organisaatiomuutos ei automaattisesti tarkoittaisi irtisanomisia, se uhkaa työntekijöiden autonomiaa, vaikutusvaltaa, etuoikeuksia sekä uran kehitystä. Merkittävät muutokset vaikuttavat kirjoittajien mukaan kielteisesti työntekijän organisaatioon identifioitumiseen, jota toisaalta käytetään apukeinona muutoksen käsittelyssä. Sverke ja muut (2017, s. 234) toteavat, että organisaatiomuutos voi uhata jopa työntekijän työpaikan pysyvyyttä. Osalle työntekijöistä muutokset ovat lähes mer-

kityksettömiä, kun taas toisten työntekijöiden työnkuva voi muuttua hyvin laajastikin (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 20). Organisaatiomuutoksella voi olla myönteinen vaikutus työntekijään (Kim ja muut, 2013), sillä se voi olla mahdollisuus oppia uusia toimintamalleja ja käytäntöjä (Malopinsky & Osman, 2006, s. 264). de Fátima Neryn ja muiden (2020) mukaan usein organisaatiomuutoksen suunnittelussa mukana olevat henkilöt kokevat muutoksen muita myönteisemmin.

Sverke ja muut (2017, s. 234) toteavat suurimman osan ihmisistä toivovan työympäristönsä olevan ennalta arvattava, vakaa ja turvallinen, minkä vuoksi organisaatiomuutokset koetaan usein stressaavina. Organisaatioelämässä esiintyy aina jännitteitä sekä stressitekijöitä, mutta muutoksen aikana nämä tekijät voimistuvat entisestään, sillä muutos voi aiheuttaa vahinkoa, menetyksiä tai haasteita (Buono & Bowditch, 1989, s. 111; Sverke ja muut, 2017, s. 242). Tästä voi seurata psyykkistä räsitystä, turvattomuuden tunteita ja kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen (Bordia ja muut, 2004a; Ozcelik ja muut, 2020). Buonon ja Bowditchin (1989, s. 108) mukaan usein muutos yhdistetäänkin ahdistukseen, jännittyneisyyteen sekä vastarintaan. Sverke ja muut (2017, s. 244) toteavat muutoksen pitkäaikaisen kielteisen vaikutuksen haittaavan työntekijän terveyttä ja hyvinvointia.

Useat tekijät vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti työntekijät reagoivat muutokseen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi se, kuinka kaukaiseksi muutos koetaan sekä kokemus siitä, kuinka paljon muutos tulee vaikuttamaan työntekijään itseensä. Mitä kaukaisemmaksi ja vähemmän työntekijään itseensä vaikuttavaksi muutos koetaan, sitä vähemmän muutos aiheuttaa työntekijässä reaktioita. (Sverke ja muut, 2017, s. 234.) Myös muutoksen läpiviemisen tyylillä on merkitystä siihen, kuinka työntekijä reagoi muutokseen. Mikäli muutoksen toteuttaminen koetaan myönteiseksi, koetaan muutos vähemmän uhkaavaksi. Huonosti toteutettu muutos taas saa työntekijät kokemaan koko muutoksen uhkaavampana. (Terry ja muut, 1996.)

Sverken ja muiden (2017, s. 252) mukaan organisatorisilla tekijöillä on vaikutus työntekijän kokemukseen muutoksesta. Näitä ovat esimiehiltä ja työtovereilta saatu sosiaalinen tuki, organisaation oikeudenmukaisuus, avoin kommunikaatiokulttuuri sekä henkilöstöhallinnon strategia, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon. Esimerkiksi organisaation oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka reilusti työntekijät kokevat organisaation heitä kohtelevan. Kun kohtelu koetaan reiluna, työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt ja tavoitteet paremmin.

Työntekijät käyttävät erilaisia selviytymiskeinoja vähentääkseen stressiä organisaatiomuutoksen aikana. Selviytymiskeinot voidaan jakaa ongelmakeskeisiin ja tunnekeskeisiin keinoihin. Työntekijät mukautuvat muutoksen eri tavalla riippuen siitä, minkälaista selviytymiskeinoa käytetään. (Terry ja muut, 1996.) Sverke ja muut (2017, s. 235) puhuvat selviytymiskeinojen sijaan työntekijän puolustusmekanismeista organisaatiomuutoksen aikana. Tällaisia puolustusmekanismeja voivat heidän mukaansa olla esimerkiksi muutoksen aktiivinen vastustaminen tai sen sijaan poisvetäytyminen ja apatia. Kirjoittajat huomauttavat, että nämä reaktiot voivat edelleen vaikuttaa kielteisesti työntekijän terveyteen tai työsuoritukseen.

2.4 Muutosviestintä ja epävarmuus

Muutosviestinnän tarkoitus on tarjota työntekijöille tärkeää tietoa organisaatiomuutoksesta. Tietoa tulisi antaa muun muassa muutokseen liittyvistä menettelytavoista, sekä organisaation tulevaisuuden käytänteistä ja liiketoimintamallista. (Li ja muut, 2021.) Yksi muutosviestinnän päätavoitteista on vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta muutoksen aikana, sillä kommunikaation puute lisää epävarmuutta (Bordia ja muut, 2004a; De Witte, 2005).

Muutosviestintä on useissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi osaksi organisaatiomuutoksen onnistumista (ks. Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b; Li ja muut, 2021), sillä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja tulkitsemaan muutosta (Allen ja muut,

2007). Bordian ja muiden (2004a) mukaan tehokas muutosviestintä kasvattaa työntekijöiden kontrollin tunnetta muutoksen aikana. Erityisesti tiedon laadulla on merkitys muutosviestinnän onnistumisessa, sillä muutosviestinnän laadukkaaksi kokevilla työntekijöillä on usein myönteisempi asenne muutosta kohtaan sekä parempi ymmärrys siitä sen takana (Allen ja muut, 2007).

Muutosviestinnän lähteet

Työntekijät saavat muutoksen aikana tietoa useasta lähteestä. Muutosviestinnän lähteenä toimii organisaation ylin johto, lähiesimiehet, työtoverit, IT-henkilöstö ja organisaation verkkolähteet. (Allen ja muut, 2007; Barrett, 2018). Allen ja muut (2007) huomauttavat, että usein suurin osa muutosviestinnästä saadaan omalta lähiesimieheltä. Liun ja muiden (2020) mukaan työntekijät tukeutuvatkin muutoksen aikana usein ensimmäisenä esimieheensä toivoen tukea ja tietoa muutoksesta. Muutosviestinnän lähteellä ja sen herättämällä luottamuksella on merkitys työntekijän epävarmuuden vähentämisessä muutoksen aikana. Eri muutosviestinnän lähteiden merkitys voi vaihdella muutoksen eri vaiheiden aikana. (Allen ja muut, 2007.)

Lähiesimiehet on todettu tärkeäksi muutosviestinnän lähteeksi. Tyypillisesti heiltä saa työntekijän oman työn kannalta merkityksellistä tietoa muutoksesta. (Allen ja muut, 2007.) Esimiehiltä saatu tieto lisää samalla muutoksen koettua hyödyllisyyttä (Barrett, 2018). Tämän ohella lähiesimiehet pystyvät selventämään ja käsittelemään muutoksesta liikkuvia huhuja. Heidän tehtäväkseen onkin kuvattu muutosviestinnän muuttaminen ymmärrettävään muotoon. (Allen ja muut, 2007.) Herzig ja Jimmienson (2006) kirjoittavat lähiesimiesten toimivan ylemmän johdon ja alaisten välisen viestinnän mahdollistajana sekä helpottajana. Allen ja muut (2007) kuitenkin huomauttavat, että työntekijän suhteella omaan lähiesimieheen on keskeinen vaikutus siihen, miten he arvioivat esimieheltä saatua tietoa muutoksesta. Kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen kommuni-

kaatio lähiesimiehen kanssa on huomattu tehokkaimmaksi (Allen ja muut, 2007; Herzig & Jimmienson, 2006).

Allenin ja muiden (2007) tutkimuksessa lähiesimiehiltä saatu tieto muutoksesta koettiin ylemmän johdon viestintää tarpeellisemmaksi, sillä se oli ajankohtaista, tarkkaa sekä hyödyllistä. Toisaalta Bordia ja muut (2004b) huomasivat tutkimuksessaan ylemmän johdon kommunikoinnin olevan tehokasta vähentämään työntekijöiden epävarmuutta muutoksen strategisista piirteistä. Tämä saattaa johtua heidän mukaansa siitä, että usein johdon viestintä muutoksesta sisältää tietoa vain muutoksen strategisesta sisällystä. Johdon ei aina ole mahdollista tarjota kaikkea muutoksesta haluttua ja tarvittua tietoa juuri työntekijöiden toivomaan aikaan (Bordia & DiFonzo, 1998). Lisäksi on vain vähän tutkimustietoa siitä, miten esimiehen oma viestintätapa vaikuttaa muutoksen johtamiseen. Tehokkaaksi on kuitenkin havaittu karismaattinen johtamistapa. (Liu ja muut, 2020.)

Muutoksen strategiaan piirteisiin liittyvän epävarmuuden vähentämiseen riittää tavallisesti johdon yksipuolinen viestintä. Sen sijaan organisaation rakenteellisen ja yksilön omaan työhön liittyvän epävarmuuden vähentämiseksi olisi tehokkainta käyttää viestinnän osallistavia strategioita, kuten tiimin yhteisiä palavereja (Bordia ja muut, 2004b). Työntekijöiden osallistuessa päätöksentekoon, he kokevat vähemmän epävarmuutta ja enemmän kontrollin tunnetta muutoksen seurauksista (Bordia ja muut, 2004b; De Witte, 2005). Lisäksi tapahtumien ennustettavuus parantuu (De Witte, 2005).

Allen ja muut (2007) huomasivat tutkimuksessaan työtovereilta saadun tiedon sisällön vaihtelevan muutosvaiheen mukaan. Ennen muutoksen läpiviemistä työtovereilta saatu tieto sisälsi enimmäkseen huhuja ja arveluja muutoksen luonteesta ja seurauksista, mikä saattoi jopa lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Muutoksen läpiviennin aikana heiltä saatu tieto koostui enemmänkin muutokseen liittyvistä uutisista sekä sosiaalisesta tuesta. Muutoksen läpiviennin aikana työtovereilta saatu tieto koettiin myönteiseksi, mutta ei välttämättä epävarmuutta vähentäväksi tekijäksi. Barrett (2018)

huomasi tutkimuksessaan, ettei työtovereilta saatu tietoa muutoksessa lisää työntekijöiden kokemusta muutoksen hyödyllisyydestä. Syy tähän on mahdollisesti se, ettei työtovereilla tavallisesti ole työntekijää itseä enempää tietoa muutoksesta. Herzig ja Jimmienson (2006) toteavat, että esimiehet tukeutuvat epävarmassa muutostilanteessa mieluiten esimieskollegoidensa tukeen ylemmän johdon sijasta.

Viestinnän lähteen herättämällä luottamuksella on todettu olevan suuri merkitys työntekijöiden etsiessä muutokseen liittyvää tietoa (Allen ja muut, 2007). Liun ja muiden (2020) mukaan sillä on vaikutus työntekijän avoimuuteen muutosta kohtaan. Työntekijät hakevat tietoa muutoksesta ensisijaisesti siitä lähteestä, johon eniten luottavat, ja luottamus eri tiedonlähteisiin kehittyy tavallisesti aikaisempien kokemusten perusteella. Tutkimuksen mukaan tärkeänä luottamuksen kehittäjänä on pidetty viestinnän avoimuutta, luottamuksellisuutta sekä lojaalisuutta. (Allen ja muut, 2007.)

Muutosviestinnän laatu

Epävarmuutta, huhuja sekä kuulopuheita nousee esiin organisaatiomuutoksen aikana silloin, kun muutosviestintä on heikkolaatuista (Bordia & DiFonzo, 1998). Tuntiessaan epävarmuutta muutoksessa, työntekijät pyrkivät hakemaan tarvittavaa tietoa sen vähentämiseksi. Muutosviestinnän laadulla on kuitenkin huomattu merkitys epävarmuuden vähentämisessä. Muutosviestinnän laadukkaaksi kokevat työntekijät ymmärtävät paremmin muutoksen takana olevia syitä ja osoittavat myönteisempiä asenteita sekä avoimuutta muutosta kohtaan. (Allen ja muut, 2007.) De Witten (2005) mukaan laadukas muutosviestintä saa työntekijät kokemaan itsensä arvostetuiksi.

Laadukkaalla muutosviestinnällä tarkoitetaan oikeaan aikaan annettua, tarkkaa ja hyödyllistä tietoa, joka on apuna työntekijöiden muutoksenkäsittelyssä (Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b). Muutosviestinnän ajankohtaisuus ja tarkkuus ovatkin useiden tutkijoiden mielestä tärkeimpiä laadukkaan muutosviestinnän edellytyksiä

(Bordia & DiFonzo, 1998). Muutosviestinnän tulisi olla riittävän avointa, läpinäkyvää, totuudenmukaista ja runsasta, jotta se vähentäisi työntekijöiden kokemaa epävarmuutta (De Witte, 2005; Li ja muut, 2021). Bordia ja DiFonzo (1998) huomauttavat, että muutospäätösten takana olevat syyt ja arvot tulisi aina tuoda kaikkien tietoon. Bordian ja muiden (2004a) mukaan osa laadukasta muutosviestintää on vielä systemaattisen muutosviestintäohjelman luominen.

Laadukkaaseen muutosviestintään kuuluu avoin kommunikaatiokulttuuri (Bordia & DiFonzo, 1998). Mitä paremmaksi työntekijä kokee organisaation kommunikaatiokulttuurin, sitä vähemmän hän kokee epävarmuutta muutoksesta (Genkova & Gehr, 2016). Bordia ja DiFonzo (1998) toteavat luottamuksen olevan tärkeä osa muutosviestintää. Se voidaan heidän mukaansa saavuttaa, kun organisaatiossa muistetaan kertoa tärkeistä muutoksista työntekijöille, ennen kuin niistä kerrotaan ulkopuolisille tahoille. Lisäksi muutosviestinnän sisältöä tulisi muokata eri kohderyhmille sopivaksi.

Bordian ja DiFonzon (1998) mukaan muutosviestintä on heikkolaatuista silloin, kun se epäonnistuu työntekijöiden epävarmuuden vähentämisessä. He esittävät heikon muutosviestinnän piirteiksi esimerkiksi muutoksen myöhäisen julkistamisen, tiedon salaamisen sekä epä johdonmukaisuuden. Muutosviestinnän heikkolaatuisuuden ja epäonnistumisen merkki on heidän mukaansa työyhteisössä kiertävät tosiasioihin perustamattomat kuulopuheet sekä huhut muutoksesta.

Allenin ja muiden (2007) tutkimuksessa viestinnän laadun heikoksi kokeneet työntekijät kuvailivat enemmän epävarmuuden tunteita muutosta kohtaan. Joskus annettu tieto saattoi selkeästi kertoa muutoksen strategisen näkökulman, mutta yksittäisten työntekijöiden työn kannalta merkityksellinen tieto jäi puuttumaan. Työntekijöiden omaan työhön liittyvän tiedon puuttuminen saattoi pahimmillaan lisätä tutkittavien epävarmuuden tunnetta. Lisäksi monet haastateltavat kuvasivat tutkimuksessa heikkona viestintänä ylhäältä alaspäin annettua viestintää, jossa työntekijöitä ei osallistettu laisinkaan.

3 Epävarmuus

Tässä luvussa käydään läpi epävarmuutta aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään epävarmuus, ja seuraavassa alaluvussa tarkastellaan epävarmuuden kokemista sekä sen käsittelyä. Kolmannen alaluvun tarkoitus on määritellä työn epävarmuus, sekä pohtia sen aiheuttajia ja seurauksia. Lopuksi tarkastellaan epävarmuuden yhteyttä organisaatiomuutokseen ja esitellään aikaisemmissa tutkimuksissa määritellyjä muutoksen epävarmuuden muotoja.

3.1 Epävarmuuden määrittely

Epävarmuus voi olla joko ulkoisen ympäristön ominaisuus tai yksilön kokema psyykinen tila (Bordia ja muut, 2004a), kuten tässä pro gradussa ymmärretään. Yksilön kokema epävarmuus määritellään kokemukseksi siitä, ettei tulevaa voida ennakoida tarkasti (Milliken, 1987), eikä jonkin asian ratkaisemiseksi ole riittävästi tietoa (Jackson ja muut, 1987, s. 147). Se on epäsuotuisa tila, josta pyritään pois erilaisilla selviytymiskeinoilla, kuten etsimällä tietoa tämän tilan estämiseksi (Berger & Bradac, 1982, s. 15; Berger & Calabrese, 1975). Allenin ja muiden (2007) mukaan monet teoriat näkevätkin epävarmuuden toimintaan motivoivana voimana.

Vastakohtana epävarmuuden poistamisen teorialle on epävarmuuden hallitsemisen teoria, jossa epävarmuus voidaan nähdä jopa myönteisenä asiana sekä toivon ja optimismin herättäjänä (Allen ja muut, 2007; Brashers, 2006). Tässä epävarmuus ei ole synonyymi huolelle ja ahdistukselle, sillä epävarmuus voidaan kokea hyödyllisenäkin asiana, kuten mahdollisuutena paremmasta tulevaisuudesta. Epävarmuutta ei yleisesti ole silloin, kun yksilö tietää jonkin asian tapahtuvan. (Brashers, 2006.)

Bergerin ja Calabresen (1975, s. 6) mukaan epävarmuus voi johtua tiedon puutteesta. Jackson ja muut (1987, s. 145) sen sijaan toteavat epävarmuuden johtuvan tiedon epäselvyydestä, ennustamattomuudesta tai tuoreudesta. Koettu epävarmuus voi johtua

myös ilmiön tai tilanteen kompleksisuudesta (Hillen ja muut, 2017). Brashers (2006) huomauttaa, että yksilöllä voi olla kaikki sillä hetkellä saatavilla oleva tieto, ja hän voi silti kokea olonsa epävarmaksi. Yksilöt voivat kokea yhtäaikaisesti eri lähteestä tulevia epävarmuuksia (Brashers, 2006; Bruno, 1994), ja yhden epävarmuuden lähteen muutos voi vaikuttaa toiseen epävarmuuden lähteeseen (Brashers, 2006). Jacksonin ja muiden (1987, s. 148) mukaan koettu epävarmuus kokonaisuudessaan kasvaa sen mukaan, mitä useammasta lähteestä epävarmuutta syntyy.

3.2 Epävarmuuden kokeminen ja käsittely

Yleensä epävarmuutta pyritään käsittelemään tai vähentämään erilaisilla strategioilla (Bordia ja muut, 2004b). Tämä voi tapahtua esimerkiksi tiedon etsimisellä tai vaihtoehtoisesti sen välttelyllä. Tiedon avulla voidaan erotella vaihtoehtoja tai saada jokin vaihtoehto näyttämään toista houkuttelevammalta. Välttely taas voi suojata yksilöä ahdistavalta tai musertavalta tiedolta. Sosiaalisella tuella on moninainen merkitys yksilön epävarmuuden kokemisessa, sillä muut ihmiset voivat toimia tiedon lähteenä tai henkisenä tukena mielipiteissä ja ajatuksissa. Jatkuvaan epävarmuuteen voi myös tottua, tai sitä voi oppia käsittelemään ja hallitsemaan muun muassa tekemällä suunnitelmia lyhyemmälle aikavälille. (Brashers, 2006.)

Yksilöiden persoonallisuuden piirteillä on huomattu olevan yhteys epävarmuuden kokemiseen ja käsittelyyn. Persoonallisuudella tarkoitetaan tavallisesti yksilölle ominaista tapaa käyttäytyä, tuntea ja ajatella. Työpsykologian alalla on kiinnostuttu erityisesti niistä yksilön ominaisuuksista ja persoonallisuuden piirteistä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen. Yksilön persoonallisuudella on todettu olevan yhteys yksilön kokemukseen omasta työstään (Feldt ja muut, 2008a, s. 78, 86), eikä persoonallisuuspiirteiden yhteyttä tule unohtaa epävarmuuden sietämisenkään yhteydessä (Borracci ja muut, 2021). Bordia ja muut (2004a) huomauttavat, että kaikki yksilöt eivät silti ole aina yhtä motivoituneita vähentämään epävarmuutta.

3.2.1 Epävarmuuden sietäminen

Hillenin ja muiden (2017) mukaan yksilön kyky sietää epävarmuutta vaikuttaa ensiin siihen, kokeeko yksilö tilanteet ylipäänsä epävarmana. Kun tilanne koetaan epävarmana, syntyy joko myönteisiä tai kielteisiä kognitiivisia, emotionaalisia sekä käyttäytymiseen liittyviä reaktioita. Kognitiivinen reaktio voi heidän mukaansa olla tilanteen näkeminen uhkana tai mahdollisuutena, emotionaalinen reaktio voi näyttäytyä huolena tai uteliaisuutena ja käyttäytyminen tilanteen välttelyä tai sitä lähestymisenä. Näihin reaktioihin vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten yksilön ja tilanteen ominaisuudet sekä kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät.

Epävarmuutta sietämättömillä yksilöillä on taipumus kokea epävarmuus kielteisenä asiana, ja he kokevat epävarmat tilanteet uhkaaviksi. He myös uskovat, että epävarmuutta olisi vältettävä. (Yang ja muut, 2021.) Birrellin ja muiden (2011) mukaan tällaiset yksilöt haluavat usein tietää mitä tulevaisuus pitää sisällään, ja etsivät aktiivisesti tietoa epävarmuuden vähentämiseksi. Heidän mukaansa osa epävarmuutta sietämättömistä ihmisistä kokee täysin lamaanutuvansa kohdatessaan epävarmuutta. Näihin tilanteisiin heijastuu myös usein ahdistuksen, huolen ja jopa masennuksen tunteita (Berenbaum ja muut, 2008; Birrell ja muut, 2011).

Epävarmuuden sietämisen ajatellaan liittyvän yksilön persoonallisuuteen (Berenbaum ja muut, 2008; Fergus & Rowatt, 2014). Yksilöllisistä piirteistä muun muassa itsekontrollin taso ja myötätunto itseä kohtaan voivat vaikuttaa yksilön epävarmuuden kokemiseen (Deniz, 2021; Yang ja muut, 2021). Yang ja muut (2011) kirjoittavat korkeamman itsekontrollin omaavien yksilöiden käsittelevän paremmin epävarmuuteen liittyviä tunteita, kuten ahdistusta ja huolta. Tällaiset yksilöt pystyvät kirjoittajien mukaan säätelemään tehokkaammin impulsiivista päätöksentekoa.

Feldt ja muut (2008a, s. 79) kirjoittavat yksilön persoonallisuuteen liittyvästä kielteisestä emotionaalisuudesta, jolloin yksilö kokee paljon huolestuneisuuden ja hermostuneisuuden tunteita. Kielteisen emotionaalisuuden oletetaan heidän mukaansa lisäävän

yksilöiden stressitekijöiden havaitsemista, niiden kokemista sekä työpahoinvointia. Berenbaumin ja muiden (2008) mukaan epävarmuutta sietämättömät ihmiset kokevat usein muutkin epämiellyttävät tilanteet erityisen ahdistavaksi.

Edellisten persoonallisuudenpiirteiden lisäksi tulevaisuuteen suuntautuneemmat yksilöt sietävät epävarmuutta paremmin. Tämä johtuu siitä, että he keskittyvät nykytilan epävarmuuksien sijaan pitkän ajan tavoitteisiin sekä asioiden myönteisiin puoliin. (Yang ja muut, 2021.) Sen sijaan epävarmuutta sietämättömät ihmiset ovat usein ahdasmielisiä sekä vähemmän avoimia uusille kokemuksille (Berenbaum ja muut, 2008).

3.2.2 Epävarmuus uhkana tai mahdollisuutena

Brashersin (2006) mukaan epävarmuus aiheuttaa yksilöissä erilaisia emotionaalisia reaktioita. Kun epävarmuus koetaan hyödyllisenä, syntyy positiivinen emotionaalinen reaktio ja se nähdään toivona sekä mahdollisuutena paremmasta tulevaisuudesta. Epävarmuuden tuntuessa uhkalta tai vaaralta, syntyy vastaavasti negatiivinen emotionaalinen reaktio. Kirjoittajan mukaan epävarmuus voi aiheuttaa ahdistuksen tunteita, mikäli se on esteenä tehokkaalle päätöksenteolle. Myös neutraali reaktio on hänen mukaansa mahdollista, ja silloin epävarmuus koetaan merkityksettömänä tai jopa välinpitämättömyyden tunteena. Toisaalta epävarmuus voidaan kokea yhtä aikaa sekä uhkana että mahdollisuutena.

Feldtin ja muiden (2008b, s. 81, 106–109) mukaan itsearvostus, elämönhallinnan tunne, optimismi ja minäpystyvyys ovat käsitteitä, joita yhdistää yksilön taipumus muodostaa myönteisiä näkemyksiä ympäristöstään. Optimistit luottavat usein siihen, että tulevaisuus tuo mukanaan enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Kirjoittajien mukaan erilaiset stressinkäsittelykeinot ovat tärkeä apukeino yksilön pyrkiessä sopeutumaan haastaviin elämäntilanteisiin. Vahvan koherenssin eli elämönhallinnan tunteen omaavat yksilöt ovat taipuvaisempia kokemaan havaitut ongelmat harmittomampina itselleen tai jopa

myönteisinä haasteina. Sen sijaan heikon koherenssin omaavat yksilöt tulkitsevat kirjoittajien mukaan havaitut ongelmat uhkaavana.

Työn kontekstissa epävarmuus voi olla myönteinen asia, sillä se voi toimia motivoivana tekijänä ja saada työntekijät tekemään työtä tehokkaammin ja paremmin (Buono & Bowditch, 1989, s. 105; Huhtala ja muut, 2017, s. 64). Huhtala ja muut (2017, s. 64) kuitenkin huomauttavat, että liian pitkään jatkuva epävarmuus ei ole työntekijän motivaation kannalta hyväksi. Feldtin ja muiden (2008a, s. 174) mukaan yksilön persoonallisuudenpiirteiden ohella henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat yksilön toimintaan ja kokemuksiin. Esimerkiksi voimakas arvostus työtä kohtaan voi aiheuttaa epävarmuuden kokemisen epäsuotuisana työpaikan pysyvyyden vaarantuessa.

3.3 Työn epävarmuus

Työn epävarmuudesta on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Kinnunen ja Mauno (2008, s. 168) esittelevät kolme erilaista määritelmää työn epävarmuudelle. Näistä ensimmäinen on epävarmuus työsuhteen päättymisestä, jota voidaan De Witten (2005) mukaan kutsua kvantitatiiviseksi epävarmuudeksi. Epävarmuus työsuhteen päättymisestä on kuitenkin erotettava varsinaisesta työpaikan menettämisestä (Sverke ja muut, 2002).

Kinnusen ja Maunon (2008, s. 168–169) toinen työn epävarmuuden määritelmä on sen moniulotteinen määritelmä, joka sisältää muitakin muutoksen epävarmuuksia kuin ainoastaan työpaikan menettämisen pelon. He mainitsevat moniulotteisen määritelmän sisältävän muun muassa epävarmuuden mahdollisista lomautuksista, muutoksista työajoissa tai työpaikan siirtymisestä toiselle paikkakunnalle. De Witte (2005) kuvaa epävarmuuden palkasta, työajoista ja työn sisällöstä kvalitatiiviseksi työn epävarmuudeksi.

Kinnusen ja Maunon (2008, s. 170) kolmas määritelmä työn epävarmuudesta on niin sanottu objektiivinen työn epävarmuuden määritelmä. Määritelmä erottuu kahden aikaisemman määritelmän subjektiivisesta näkökulmasta. Objektiivinen määritelmä tarkastelee sen sijaan objektiivisesti työsuhteen laatua, jossa epävarmana pidetään määräaikaista työsuhdetta.

Työn epävarmuus voidaan jakaa vielä rakenteelliseen ja koettuun epävarmuuteen. Rakenteellinen epävarmuus voi olla esimerkiksi alityöllisyyteen tai määräaikaiseen työsuhteeseen liittyvää epävarmuutta. Koettu epävarmuus taas syntyy, kun työntekijä arvioi itse omaa työtilannettaan, esimerkiksi työn menetyksen tai työn muutoksen uhkaa. (Huhtala ja muut, 2017, s. 62.)

Työn epävarmuus voi koskea mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia, kuten organisatiomuutokseen liittyviä tekijöitä (Huhtala ja muut, 2017, s. 62). Toisaalta yksilö voi tuntea epävarmuutta kyvystään suorittaa työtehtäviä, esimiehen johtamistyylistä tai organisaation käytänteistä (Brashers, 2006). Jacksonin ja muiden (1987, s. 144–147) mukaan työn epävarmuutta voidaan kokea yksilötason lisäksi ryhmä- tai organisaatiotasolla, jolloin epävarmuuden sijasta puhutaan usein epäselvyydestä.

3.3.1 Työn epävarmuuden aiheuttajat

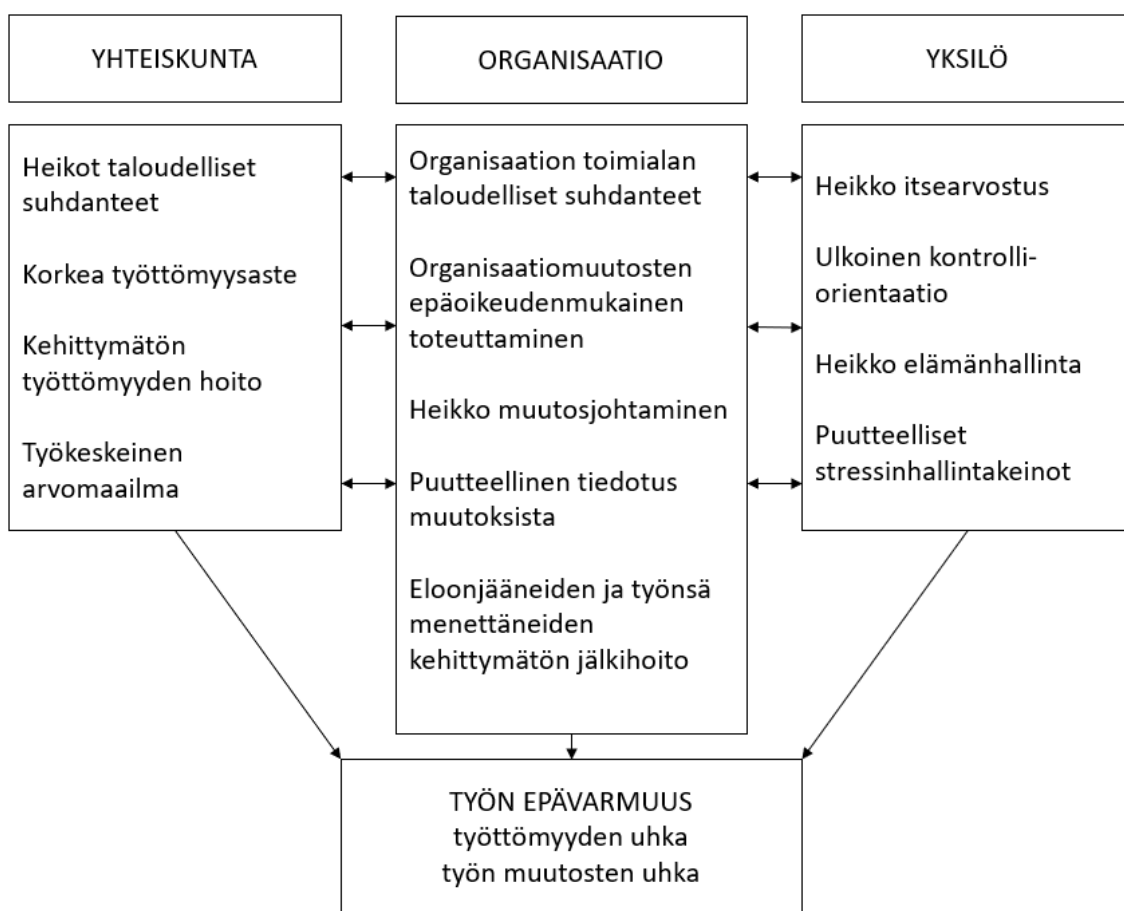
Työn epävarmuus kumpuaa epätietoisuudesta ja siihen yhteydessä olevasta hallinnan tunteen puuttumisesta (Huhtala ja muut, 2017, s. 62). Kinnunen ja Mauno (2008, s. 171–179) jakavat työn epävarmuutta aiheuttavat tekijät karkeasti kolmeen eri ryhmään, jotka ovat yhteiskunnalliset, organisaatioon liittyvät sekä yksilöön liittyvät tekijät (kuviot 2). De Witte (2005) puolestaan jaottelee työn epävarmuuden aiheuttajat alueellisiin ja organisaatioon liittyviin syihin, yksilön taustatekijöihin sekä yksilön persoonallisuuspiirteisiin liittyviin syihin. Kinnunen ja Mauno (2008, s. 171) huomauttavat, että erilaiset työn epävarmuuden aiheuttajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja voivat esiintyä yhtäaikaaisesti.

Ensimmäinen työn epävarmuuden aiheuttajien ryhmä on yhteiskunnalliset syyt, joista tärkeimmät ovat yhteiskunnan työttömyysaste sekä taloudelliset suhdanteet (De Witte, 2005; Kinnunen & Mauno, 2008, s. 172). Näiden kahden tekijän yhteisvaikutus lisää Kinnusen ja Maunon (2008, s. 172–174) mukaan merkittävästi työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja pelkoa työsuhteen jatkumisesta tai työn muutoksista. Toisaalta heidän mukaansa maan työttömyyden hoito, kuten sosiopoliittisten etuuksien määrä voi vaikuttaa työn epävarmuuden kokemuksiin. Tämän ohella he mainitsevat työntekijän korkean sitoutuneisuuden ja arvostuksen työtä kohtaan epävarmuuden kokemista lisäävänä tekijänä.

Kinnusen ja Maunon (2008, s. 174–178) jaottelussa toinen työn epävarmuuden aiheuttaja on organisaation ominaisuuksiin liittyvät syyt, joista ensinnäkin työntekijän organisaation toimiala vaikuttaa koettuun epävarmuuteen. Esimerkkinä he mainitsevat julkisen sektorin talousvaikeudet ja määräaikaiset työsuhteet, jotka lisäävät toimialan työntekijöiden epävarmuutta. Toiseksi organisaatiomuutokset ja niiden koettu oikeudenmukaisuus vaikuttavat epävarmuuteen (De Witte, 2005; Kinnunen & Mauno, 2008, s. 175). Epävarmuutta voidaan kokea vähemmän muutosprosessien ja -tavoitteiden ollessa oikeudenmukaisia ja perusteltuja. Kolmas epävarmuustekijä on muutosjohtamisen heikko laatu sekä muutosviestinnän puutteellisuus. Viimeinen syy on työnsä säilyttäneiden ja sen menettäneiden kehittymätön jälkihoito. (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 175–178.)

Yksilötasolla Kinnusen ja Maunon (2008, s. 178–179) jaottelussa epävarmuutta voi aiheuttaa useampi tekijä. Yksilölliset persoonallisuustekijät vaikuttavat merkittävästi työntekijän epävarmuuden tuntemiseen, sillä usein jo epävarmuuden määrittelyn lähtökohtana on yksilön subjektiivinen epävarmuuden kokemus (De Witte, 2005; Kinnunen & Mauno, s. 178). Yksilöllisistä tekijöistä heikko elämänhallinta ja heikko itsearvostus, pessimistisyys sekä ulkoinen elämänorientaatio aiheuttavat epävarmuuden tunteita. Esimerkiksi heikon itsearvostuksen omaavat työntekijät kokevat muutostilanteen

useammin uhkana. Tutkijat kuitenkin pohtivat, onko heikko itsearvostus syy vai seuraus koetusta työn epävarmuudesta. (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 178–179.) De Witte (2005) huomauttaa yksilön organisatorisen aseman, kuten työsuhteen pituuden ja ammattitason vaikuttavan epävarmuuden kokemiseen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) kuvataan työn epävarmuuden aiheuttajat Kinnusen ja Maunon (2008) jaottelun perusteella.



Kuvio 2. Työn epävarmuuden syyt (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 172).

Teboul (1994) on tutkinut uusien työntekijöiden kokemaa epävarmuutta, ja kuvaa työntekijöiden kokevan epävarmuutta työtehtävien suorituksesta, ammatillisesta pätevyydestä sekä suhteista muihin työtovereihin. Hänen mukaansa työntekijän epävarmuus työtehtävien suorituksesta voi johtua käytännön tiedon puutteesta tai tiedottomuudesta organisaation normeista, säännöistä tai vastuista. Työssä suoriutumiseen liittyvä

epävarmuus on uusilla työntekijöillä melko yleistä, sillä uudella työntekijällä on organisaatioon saapuessaan paljon erilaisia ja uusia työtehtäviä. epävarmuus ammatillisesta pätevydestä voi kirjoittajan mukaan syntyä myönteisen palautteen puutteesta tai vastaavasti muiden kielteisestä palautteesta. Toisaalta ammatillisen pätevyyden epävarmuuteen voi liittyä pelko työpaikan pysyvyydestä. epävarmuutta suhteesta muihin voivat kokea ne työntekijät, jotka epäilevät työtovereiden suhtautumista häneen henkilökohtaisella tasolla, ja kokevat epätietoisuutta siitä, keneltä organisaatiossa voi pyytää apua tai tietoa. Kirjoittaja huomauttaa, että vaikka työntekijöiden kokemaa epävarmuutta jaetaan eri tasoille, kokevat uudet työntekijät tavallisesti useanlaisia epävarmuuksia samanaikaisesti.

Jacksonin ja muiden (1987, s. 145) mukaan organisaatiotasolla epävarmuuden aiheuttajana voi olla epävarmuus suhteesta asiakkaisiin, kilpailijoihin, tavarantoimittajiin, valtion virastoihin tai liittoihin. Ryhmätasolla epävarmuuden aiheuttajana voi heidän mukaansa olla teknologiaan tai organisaation sisäisiin ryhmiin liittyvät tekijät, kuten tehtävien tai roolien epäselvyys. Jos ryhmien tehtävät ovat epäselviä ja muuttuvia, myös yksilön epävarmuus lisääntyy.

3.3.2 Työn epävarmuuden seuraukset

Työn epävarmuuden on huomattu olevan yleinen työn kuormitusta aiheuttava tekijä (Huhtala ja muut, 2017, s. 62). Jacksonin ja muiden (1987, s. 144–145) mukaan epävarmuuden seuraukset voivat olla sekä pitkä- että lyhytaikaisia. Tämän lisäksi epävarmuuden seuraukset voidaan jakaa yksilötasoon, organisaatio- tai ryhmätasoon sekä perhetasoon (Jackson ja muut, 1987, s. 144–145; Kinnunen & Mauno, 2008, s. 180). Kaikki eri tason seuraukset ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Kinnunen & Mauno, s. 2008, s. 180).

Seuraukset yksilötasolla

Yksittäisen työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa epävarmaan tilanteeseen, kuten organisaatiomuutokseen, ovat usein hyvin rajalliset. Tämä on yksi merkittävä syy sille, miksi epävarmuus aiheuttaa kuormitusta yksilölle. (Huhtala ja muut, 2017, s. 63.) Muutokseen liittyvä rakenteellinen, kulttuurinen ja työrooleihin liittyvä epävarmuus, joita työntekijöiden on kestettävä, voivat johtaa stressiä aiheuttaviin kokemuksiin ja tilanteisiin (Buono & Bowditch, 1989, s. 111). Epävarmuudesta yksilölle aiheutuvat seuraukset ovat saaneet paljon huomiota tutkijoiden keskuudessa (Sverke ja muut, 2002).

Epävarmuudella voi olla sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijälle (Jackson ja muut, 1987, s. 145; Sverke ja muut, 2002). Jacksonin ja muiden (1987, s. 145) mukaan lyhytaikaisia välittömiä reaktioita epävarmuuteen ovat ahdistuneisuus sekä epävarmuutta aiheuttavan tekijän välttely. Työntekijän välitön reaktio epävarmuuteen voi lisäksi olla työhön liittyvän asenteen muuttuminen, kuten työhön osallistuneisuuden ja työtyytyväisyyden heikentyminen (Sverke ja muut, 2002).

Työn epävarmuus aiheuttaa haitallisia vaikutuksia yksilön työterveydelle ja työhyvinvoinnille (Bordia ja muut, 2004b; De Witte, 2005; Sverke ja muut, 2002). Epävarmuus on huomattava riski työhyvinvoinnille erityisesti silloin, kun siitä tulee kroonista (Huhtala ja muut, 2017, s. 63). Työhyvinvoinnin heikkenemiseen vaikuttaa osaltaan epävarmuudesta johtuva työuupumuksen lisääntyminen sekä työn imun kokemuksen väheneminen (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 182–183). Hakasen (2011, s. 38) mukaan työn imulla tarkoitetaan työssä koettua myönteistä tunnetta, jota kuvaa kolme ulottuvuutta: uppoutuminen, omistautuminen sekä tarmokkuus. Hänen mukaansa työn imua kokeva työntekijä nauttii työstään ja kokeen sen mielekkääksi.

Matsunaga (2021) toteaa työn epävarmuuden voivan aiheuttaa työntekijän minäpystyvyyden alenemista. Korkean minäpystyvyyden omaaminen tarkoittaa korkeaa luottamusta omiin mahdollisuuksiin menestyä (Robbins & Judge, 2019, s. 138). Esimiehen

transformationaalinen ja voimaannuttava johtamistapa voi kuitenkin saada työntekijät näkemään epävarman tilanteen myönteisenä, jolloin minäpystyvyys jopa parantuu. Tämä johtuu siitä, että transformationaalinen johtamistapa saa työntekijät näkemään epävarman tilanteen tilaisuutena oppimiselle ja kasvulle. (Matsunaga, 2021.)

Pitkäaikaisia vaikutuksia ovat Sverken ja muiden (2002) mukaan työntekijän terveyden heikentyminen, kuten esimerkiksi fyysisen tai erityisesti psyykkisen terveyden heikentyminen. Chan ja Cheng (2007) huomasivat tutkimuksessaan erityisesti pidempään työsuhteessa olleiden ja vanhempien työntekijöiden kokevan työpaikan epävarmuuden voimakkaammin haitalliseksi terveydelleen kuin nuoremmat työntekijät. Esimerkkejä psyykkisen terveyden haitoista ovat masennuksen, syyllisyyden, stressin ja ahdistuksen tunteet sekä keskittymisongelmat ja unihäiriöt (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 181; Sverke ja muut, 2002). Sosiaalinen tuki voi kuitenkin vähentää työn epävarmuuden aiheuttamia psyykkisiä oireita, kuten mielenterveyden, itsetunnon ja tyytyväisyyden heikkenemistä (Abbas ja muut, 2021).

Bordia ja muut (2004b) totesivat tutkimuksessaan koetun kontrollin tunteen vähentymisen lisäävän työntekijän psyykkistä rasitusta. Tämä tarkoittaa sitä, että epävarmuudesta stressaavaa tekee sen kielteinen vaikutus kontrollin tunteeseen. Esimiesten tulisi pyrkiä lisäämään työntekijöiden kontrollin tunnetta muutoksen aikana (Bordia ja muut, 2004b; De Witte, 2005). Vaikka työn epävarmuus on stressiä aiheuttava tekijä työpaikalla, aiheuttaa se kuitenkin vähemmän rasitusta kuin esimerkiksi liian suuri tai pieni työmäärä (De Witte, 2005).

Työn epävarmuudesta seuraavia fyysisiä oireita ovat muun muassa lisääntyneet sairaspöissaolot, lisääntyneet vatsakivut ja niska- ja hartiavaivat sekä kasvanut alttius sydän- ja verisuonitauteihin sairastumiseen (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 182; Sverke ja muut, 2002). Jacksonin ja muiden (1987, s. 145) mukaan työn epävarmuuden pitkäaikaisia seurauksia ovat oppimisen, luovuuden ja työsuorituksen heikentyminen. Myös työpaikalta irtisanoutuminen on heidän mukaansa mahdollista.

Seuraukset organisaatio- ja ryhmätasolla

Työn epävarmuus vaikuttaa yksilötason lisäksi organisatorisiin asenteisiin ja käytökseen, mikä edelleen vaikuttaa organisaation toimintaan (De Witte, 2005). Sverken ja muiden (2002) mukaan organisaatiotason seuraukset vaikuttavat työntekijöiden sijasta lähinnä vain organisaation toimintaan. Kinnunen ja Mauno (2008, s. 183) kirjoittavat, että epävarmuuden organisaatiotason seurauksia on tarkasteltu organisaatioon luottamisen, organisaatioon sitoutumisen sekä työpaikan vaihtoaikeiden kannalta. Muita seurauksia voivat olla sosiaaliset seuraukset, kuten työyhteisön ihmissuhteiden laadun muutokset. Muutostilanteen alkaessa epävarmuus voi heidän mukaansa heikentää ihmissuhteiden laatua, sillä se voi aiheuttaa esimerkiksi huhuja ja kilpailutilanteita. Myöhemmin muutostilanteen ja epävarmuuden jatkuessa ihmissuhteet voivat parantua, sillä työtoverit nähdään enemmänkin tärkeänä henkisenä tukena.

Jackson ja muut (1987, s. 145) kuvaavat epävarmuuden organisaatio- ja ryhmätason seuraukseksi siitä seuraavan organisaation rakenteen ja strategian kehittämistarpeen. He toteavat, että epävarmuus voi johtaa joko työyhteisön konfliktiin tai yhteistyön lisääntymiseen organisaatiossa. Heidän mukaansa lyhytaikainen reaktio epävarmuuteen voi olla tiedon etsimisen, jakamisen ja toisaalta vääristymisen lisääntyminen, sekä erilaisten sääntöjen lisääntyminen.

Myös Sverke ja muut (2002) toteavat työpaikan epävarmuuden aiheuttavan organisaatiotasolla lyhyt- ja pitkäaikaisia vaikutuksia. Välitön reaktio epävarmuuteen on työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen ja luottamuksen heikentyminen. He kutsuvat näitä organisaatioon liittyviksi asenteiksi. Epävarmuuden pitkäaikainen vaikutus organisaatiotasolla sen sijaan voi tutkijoiden mukaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen. Chan ja Cheng (2007) huomasivat työsuhteessa lyhyemmän ajan olleiden työntekijöiden vaihtavan useammin työpaikkaa epävarmuuden vuoksi. Monen tärkeän työntekijän vaihtaessa epävarmuuden vuoksi työpaikkaa organisaatio menettää merkittävää työvoimaa, ja sen asema heikkenee (De Witte, 2005).

Sverken ja muiden (2002) tutkimuksessa työsuorituksen ja työpaikan epävarmuuden välillä ei löydetty yhteyttä, mutta sen sijaan Chan ja Cheng (2007) löysivät tutkimuksessaan yhteyden näiden välillä. Myös Kinnusen ja Maunon (2008, s. 185) mukaan organisaation kannalta vaikuttavin epävarmuuden seuraus on heikentynyt organisaation tehokkuus sekä heikentynyt työsuoritus. Toisaalta heidän mukaansa on mahdollista, että epävarmuus vaikuttaa ensin työasenteisiin tai stressiin, mikä edelleen aikaansaa työsuorituksen heikentymisen.

Seuraukset perhetasolla

Työn epävarmuuden perhetason seurauksista on alun perin kiinnostuttu 1990-luvun puolivälistä alkaen, mutta ne ovat saaneet vielä melko vähän huomiota tutkijoiden keskuudessa (Caballer ja muut, 2021; Kinnunen & Mauno, 2008, s. 186). Työn epävarmuudella on kuitenkin todettu olevan useita seurauksia perhetasolla (Cheng ja muut, 2017). Perhetasolla on tutkittu muun muassa perheen ja työn välisiä ristiriitoja, vanhemmuutta sekä parisuhdetta (Kinnunen & Mauno, 2008, s. 186). Caballerin ja muiden (2021) mukaan työn epävarmuuden perhetason seurauksiksi on todettu perheen tyytyväisyyden, yhteenkuuluvuudentunteen ja joustavuuden heikkeneminen. Parisuhteen osalta koetulla työn epävarmuudella voi olla kielteinen vaikutus, sillä työväsytys ja psykosomaattiset oireet vaikuttavat parisuhteen laatuun epäsuorasti (Kinnunen & Mauno, 1999).

Koettu työn epävarmuus saattaa Kinnusen ja Maunon (2008, s. 187–188) mukaan heijastua epäsuorasti kasvatuskäytäntöihinkin. Syynä voi olla se, että epävarmuuden aiheuttama väsymys saa aikaan voimattomuuden ja riittämättömyyden tunteita lastenkasvatuksessa, sillä vanhemmilla on vähemmän voimia kiinnostua lastensa asioista. Chengin ja muiden (2017) mukaan vanhempien kokemalla työn epävarmuudella on vaikutus lasten motivaatioon, hyvinvointiin ja koulumenestykseen. Paljon keskustelua aiheuttava kysymys on työn epävarmuuden merkitys perheen perustamisen sekä tule-

vaisuuden suunnitelmien kannalta. Usein epävarmassa tilanteessa perheen perustamista saatetaankin lykätä. (Kinnunen ja Mauno, 2008, s. 187–188.)

3.4 Epävarmuus organisaatiomuutoksessa

Epävarmuuden on todettu kasvavan merkittävästi organisaatiomuutoksessa (ks. Bordia ja muut, 2004b; Kim ja muut, 2013; Ozcelik ja muut, 2020; Schweiger & Denisi, 1991). Kim ja muut (2013) toteavat, että mitä laajempi ja nopeatahtisempi organisaatiomuutos on, sitä voimakkaammin työntekijät kokevat epävarmuutta. Lisäksi työntekijöiden on huomattu kokevan enemmän epävarmuutta ennen muutosta kuin muutoksen jälkeen (Melnikov ja muut, 2013).

Yksilöt voivat tuntea organisaatiomuutoksen aikana epävarmuutta useasta asiasta. Epävarmuuden esiintymiseen on huomattu vaikuttavan muutoksen luonne ja laajuus sekä työntekijän oma asema työpaikalla (Allen ja muut, 2007.) Esimerkiksi organisatiorakenteen muuttuessa työntekijät voivat pelätä sen seurauksia häneen itsensä kannalta, kuten vaikutuksia päivittäiseen työhön, työpaikan menettämistä, organisaation muuttuvia tavoitteita tai työntekijän oman roolin ja vastuiden muutosta (Bordia ja muut, 2004b; Cullen ja muut, 2013; De Cuyper ja muut, 2010; Kim ja muut, 2013). Toisaalta voidaan kokea epävarmuutta muutoksen syistä, toteuttamisesta tai sen lopputulemasta (Buono & Bowditch, 1989; Jackson ja muut, 1987).

Cullenin ja muiden (2013) mukaan organisaatiomuutokseen liittyvällä epävarmuudella voi olla useita haitallisia vaikutuksia työntekijän työkokemukseen, kuten työsuoritukseen tai asenteisiin. Epävarmuuden kasvaessa myös työntekijän työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen laskevat, sekä yleisesti kielteiset käsitykset organisaatiosta lisääntyvät (Schweiger & Denisi, 1991). De Cuyper ja muut (2010) taas huomasivat, että työpaikan menettämisen uhka voi johtaa työntekijän emotionaaliseen kuormitukseen ja rasitukseen sekä lopulta uupumiseen. Epävarmuuden kokeminen voi heidän mukaansa kuluttaa työntekijän resursseja. Organisaation tuen on kuitenkin todettu helpottavan

muutoksessa koettua epävarmuutta ja lopulta työntekijän suoriutumista ja työtyytyväisyyttä (Cullen ja muut, 2013).

De Cuyperin ja muiden (2010) mukaan organisaatiomuutosta johtavien esimiesten tulisi huomioida muutoksessa kaikki työntekijät. Työntekijät, joiden työpaikka ei ole uhan alla saattavat tarvita tukea luottamuksen uudelleen saavuttamisessa johtoa ja organisaation tulevaisuutta kohtaan. Sen sijaan työpaikan menettämisen uhan alla oleville työntekijöille tulisi heidän mukaansa kommunikoida mahdollisimman nopeasti irtisanomisista.

Usein esimiesten organisaatiomuutoksen aikana kokema epävarmuus unohdetaan, sillä hekin tuntevat epävarmuutta erityisesti ennen muutoksen varsinaista toteutusta (Genkova & Gehr, 2016; Herzig & Jimmienson, 2006). Esimiesten epävarmuus voi lisätä työntekijöiden epävarmuutta entisestään (Genkova & Gehr, 2016). Herzig ja Jimmienson (2006) muistuttavat, että esimiesten tulisi saada tukea omilta esimiehiltään, jotta he pystyisivät auttamaan työntekijöitään ymmärtämään muutoksen syitä ja vähentämään heidän epävarmuuttaan. Kirjoittajien mukaan yksilön asemalla organisaatiossa on merkitys epävarmuuden kokemiseen. Esimerkiksi strategisessa päätöksenteossa ja muutoksen suunnittelussa mukana olevat esimiehet tuntevat vähemmän epävarmuutta.

3.5 Muutoksen epävarmuuden muodot

Organisaatiomuutokseen liittyvää epävarmuutta on pyritty jaottelemaan erilaisiin muotoihin (ks. Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b; Buono & Bowditch, 1989; Jackson ja muut 1987). Jackson ja muut (1987, s. 144–145) jaottelevat epävarmuuden organisaatiotasoon, ryhmätasoon sekä yksilötasoon. Organisaatiotasoon epävarmuudella he tarkoittavat ulkoisen ympäristön muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Ryhmätasoon epävarmuus liittyy heidän mukaansa organisaatorakenteeseen, kun taas yksilötasoon epävarmuudella tarkoitetaan itse työtehtäviin tai työrooliin liittyvää epävarmuutta.

Myös Bueno ja Bowditch (1989, s. 105–106) jakavat epävarmuuden lähteet kolmeen eri muotoon. Heidän mukaansa ulkoinen epävarmuus liittyy ympäristön, kuten markkinoiden tai teknologian muutoksiin. Lisäksi kyse voi olla sosiopoliittisen ympäristön muutoksesta, jolloin muutoksen kohteena ovat lait, arvot tai työvoiman muutos. Organisaatorinen epävarmuus johtuu kirjoittajien mukaan organisaation kulttuurin tai rakenteiden muutoksista, mutta tällainen epävarmuus kuitenkin poistuu heidän mukaansa melko pian muutosprosessin alkaessa. Yksilöllinen epävarmuus liittyy työroolin tai statuksen muutoksiin. Tällainen epävarmuus on tavallisesti voimakkaampaa muutosprosessin loppuvaiheessa.

Bordia ja muut (2004b) muodostavat vielä oman luokittelunsa Jacksonin ja muiden (1987) sekä Buonon ja Bowditchin (1989) epävarmuuden muotojen pohjalta. Nämä ovat strateginen, rakenteellinen ja työhön liittyvä epävarmuus. Erona Jacksonin ja muiden (1987) luokitteluun on se, että kaikki muutokseen liittyvän epävarmuuden muodot koskevat ainoastaan yksilöä. Heidän luokittelussaan ollaan kiinnostuneita nimenomaan työntekijän yksilöllisistä kokemuksista sekä epävarmuuden tunteista organisaatiomuutoksen aikana.

Allen ja muut (2007) luokittelevat epävarmuuden muutoksessa kolmeen eri muotoon, jotka ovat strateginen, toimeenpanollinen sekä työhön liittyvä epävarmuus. Heidän tutkimuksessaan työntekijät kokivat eniten työhön liittyvää ja toimeenpanollista epävarmuutta, ja heidän haastateltavistaan jokainen henkilö kuvaili kokevansa työhön liittyvää epävarmuutta. Strateginen epävarmuus taas oli heidän mukaansa vähiten koettu epävarmuuden muoto. Seuraavaksi esitellään tarkemmin kolmea epävarmuuden muotoa, jotka ovat strateginen epävarmuus, rakenteellinen epävarmuus sekä työhön liittyvä epävarmuus.

Strateginen epävarmuus

Bordian ja muiden (2004b) luokittelussa strategisella epävarmuudella (strategic uncertainty) viitataan organisaatiotason tekijöiden aiheuttamaan epävarmuuteen. Näitä ovat esimerkiksi epävarmuus syistä muutoksen takana, epävarmuus organisaation tulevaisuuden tilasta ja sen kestävydestä sekä epävarmuus tulevan liiketoimintaympäristön luonteesta. Heidän mukaansa työntekijät voivat tuntea epävarmuutta jopa koko muutoksen luonteesta. Strateginen epävarmuus koskee kirjoittajien mukaan koko henkilöstöä, ei vain organisaation johtoa. Herzigin ja Jimmiensonin (2006) mukaan esimiehet tuntevat usein epävarmuutta muutoksen strategisista piirteistä ennen muutoksen varsinaista toteutusta.

Esimerkkinä strategisesta epävarmuudesta Bordia ja muut (2004b) käyttävät Siasin ja Wyersin (2001) tutkimustulosta siitä, että työntekijöiden huomattiin olevan erityisen epävarmoja uuden organisaation käytännön toteuttamisen onnistumisesta sekä uusien tehtävien vaatimuksista. Ympäristöön liittyvän epävarmuuden sijasta käytetään termiä strateginen epävarmuus. Tämä johtuu siitä, että termi on laajempi, sisältäen muutoksen syiden epävarmuuden, organisaation toteuttamiskelpoisuuden sekä epävarman liiketoimintaympäristön (Bordia ja muut, 2004b).

Allen ja muut (2007) kuvaavat strategiseksi epävarmuudeksi huolen muutoksen syistä sekä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Heidän tutkimuksessaan strateginen epävarmuus oli vallitseva erityisesti muutoksen alkuvaiheissa, kun työntekijät vasta ensimmäisen kerran kuulivat tulevasta muutoksesta. Ajan kuluessa, kun muutoksesta saatiin enemmän tietoa, strateginen epävarmuus tyypillisesti väheni.

Rakenteellinen epävarmuus

Bordian ja muiden (2004b) luokittelun seuraava epävarmuuden muoto on rakenteellinen epävarmuus (structural uncertainty). Se sisältää epävarmuuden koskien organisaation sisäisten rakenteiden muutoksia, kuten sisäisen raportoinnin tai eri yksiköiden toiminnan muutoksia. Sisäisen rakenteen muutos tarkoittaa heidän mukaansa tavallisesti tiimien uudelleenjärjestämistä, yksiköiden yhdistämistä tai tuottamattomien yksiköiden lakkauttamista.

Bordia ja muut (2004b) käyttävät esimerkkinä rakenteellisesta epävarmuudesta Buonon ja Bowditchin (1989) huomiota siitä, että organisaation sisäisen rakenteen muutos voi aiheuttaa epävarmuutta yksiköiden statuksesta ja työnjaosta, käytännöistä sekä omasta esimiehestä. Bordian ja muiden (2004b) omassa tutkimuksessa tutkittavat yksilöt olivat epävarmoja esimerkiksi siitä, kenelle jatkossa oltaisiin tilivelvollisia raportoimaan omasta työstä.

Allenin ja muiden (2007) tutkimuksessa rakenteellisen epävarmuuden tilalta käytetään termiä toimeenpanollinen epävarmuus (implementation uncertainty). Toimeenpanollinen epävarmuus kohdistuu heidän mukaansa siihen, miten suunnitellut muutokset toimeenpantaisiin käytännössä. Lisäksi siihen liittyy epävarmuus siitä, miten muutos vaikuttaisi organisaation sisäiseen rakenteeseen. Tällaista epävarmuutta esiintyy yleensä muutosprosessin ollessa käynnissä. Eräs heidän haastattelemansa työntekijä ilmaisi epävarmuutensa organisaation laajentumisen vaikutuksesta hänen yksikköönsä, kun taas toinen haastateltava kuvaili epävarmuuttaan palveluiden alueellistamiseen. Herzig ja Jimmienson (2006) totesivat tutkimuksessaan esimiesten tuntevan muutoksen aikana epävarmuutta muutoksen toteuttamisen keinoista sekä siitä, miten he auttaisivat työntekijöitään muutoksen aikana.

Bordia ja muut (2004b) huomauttavat, että rakenteellista epävarmuutta voi olla organisaatiossa sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla. Esimerkiksi 1990-luvulla or-

ganisaatiomuutokset koskivat lähinnä työntekijöiden ja esimiestasojen vähentämistä. Uudemmat muutokset tehdään heidän mukaansa enemmänkin uudelleenjärjestelmällä organisaatioita horisontaalisella tasolla.

Työhön liittyvä epävarmuus

Bordian ja muiden (2004b) tutkimuksen kolmas epävarmuuden muoto on työhön liittyvä epävarmuus (job-related uncertainty), jolla he tarkoittavat työpaikan pysyvyyteen, työroolin muutokseen tai etenemismahdollisuuksiin liittyvää epävarmuutta. Heidän tutkimuksessaan tutkittavat olivat epävarmoja muun muassa työn jatkuvuudesta. Tutkijat huomasivat työhön liittyvän epävarmuuden tunteen olevan negatiivisesti yhteydessä työntekijän kontrollin tunteeseen muutoksen aikana.

Allenin ja muiden (2007) tutkimuksessa työhön liittyvällä epävarmuudella viitataan yksilön työrooliin, työmäärään ja työpaikan pysyvyyteen liittyvää epävarmuutta. Heidän tutkimuksessaan jokainen haastateltava kuvaili tuntevansa omaan työhön liittyvää epävarmuutta, ja se oli tutkimuksen yleisin epävarmuuden muoto. Tutkijat huomasivat, että työhön liittyvää epävarmuutta koettiin tyypillisesti ensimmäisen kerran muutoksen täytäntöönpanon alkuvaiheissa.

Esimerkkinä työhön liittyvästä epävarmuudesta Allen ja muut (2007) käyttävät haastateltavan kuvausta siitä, ettei yksilö tiedä tarkalleen, mitä tuleva muutos tarkoittaisi juuri hänen työtehtäviensä ja vastuidensa kannalta. Toinen haastateltava kuvaili muutokseen liittyvää epävarmuutta samanlaiseksi, kuin mitä koetaan täysin uutta työtä aloittaessa. Tällöin epävarmuutta tunnetaan heidän mukaansa esimerkiksi työtehtävien oikeanlaisesta suorittamisesta.

Bordian ja muiden (2004b) mukaan kaikki kolme epävarmuuden muotoa ovat yhteydessä toisiinsa, ja niistä jokainen vaikuttaa toiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että strategi-

nen epävarmuus johtaa todennäköisesti rakenteelliseen epävarmuuteen, mikä voi edelleen johtaa työhön liittyvään epävarmuuteen. Esimerkiksi kahden toimitusjohtajan yhteinen keskustelu voi johtaa epäilyihin yritysfuusiosta ja luoda strategista epävarmuutta. Tämän jälkeen syntyy rakenteellista epävarmuutta siitä, minkälainen uuden organisaation rakenne tulisi olemaan. Lopulta tämä epävarmuus heidän mukaansa voi johtaa työhön liittyvään epävarmuuteen yksilön omasta työpaikasta. Työhön liittyvällä epävarmuudella on kuitenkin kirjoittajien mukaan merkittävä vaikutus työntekijän kykyyn käsitellä organisaatiomuutosta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu monimenetelmätutkimus, jonka valinta perustellaan tässä luvussa. Menetelmä kuvaillaan aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kautta. Tutkimuksen aineistoina käytetään valmista kyselyaineistoa sekä teemahaastatteluna kerättyä haastatteluaineistoa. Lopuksi aineistot analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi on valittu monimenetelmätutkimusta, jolla tarkoitetaan määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistämistä (Edmonds & Kennedy, 2017, s. 178). Menetelmä on kasvattanut suosiotaan tutkimuksessa, ja sen avulla voidaan laajentaa sekä syventää määrällisestä tutkimuksesta saatua tietoa laadullisella tiedolla (Leahey, 2007). Monimenetelmätutkimus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä epävarmuus on subjektiivinen kokemus, jonka selvittämiseksi tarvitaan syvällistä tietoa. Toisaalta määrällisen aineiston avulla voidaan ensin yleisesti tutkia erilaisten epävarmuuden muotojen esiintyvyyttä kohdeorganisaation työntekijöillä.

Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 58–59) mukaan yksi monimenetelmätutkimuksen peruseriaatteista on saavuttaa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisellä laajempi ymmärrys tutkimuskohteesta, kuin kumpikaan yksinään toisi. Sen ajatellaan paikkaavan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yksittäisen käytön heikkouksia sekä mahdollistavan uudenlaisten tutkimusongelmien asettamisen. Menetelmä ei kirjoittajien mukaan poista kahtiajakoa määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen, mutta hylkää näkemyksen siitä, että toinen menetelmä olisi toista parempi. Se ei myöskään kiellä sitä, että on tutkimusongelmia, joihin soveltuu pelkästään toisen menetelmän käyttö.

Monimenetelmätutkimuksesta on käytetty muitakin termejä, esimerkiksi integroiva tutkimusote, monimetodinen lähestymistapa sekä sekametodi- ja monimenetelmätut-

kimus. Vakiintunutta termiä ei kuitenkaan vielä ole muodostunut. (Hurmerinta & Nummela, 2020, s. 301.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä monimenetelmätutkimus, sillä myös Hurmerinta ja Nummela (2020, s. 301) ovat suositelleet sen käyttöä.

Menetelmän avulla on mahdollista yhdistää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä tutkimusprosessin yhdessä tai useammassa vaiheessa. Toisaalta se saattaa kuljettaa niitä yhdessä läpi koko tutkimusprosessin. (Hurmerinta & Nummela, 2020, s. 303.) Tässä tutkimuksessa laadullinen ja määrällinen menetelmä yhdistyvät tutkimuksen aineistoissa, jotka ovat määrällinen kyselyaineisto sekä laadullinen haastatteluaineisto. Haastatteluilla on mahdollista syventää ja laajentaa kyselyaineistosta saatua tietoa joustavasti.

4.2 Aineistot

Tutkimuksen aineiston määrällisenä osana on käytetty Vaasan sairaanhoitopiirin teettämää valmista kyselyaineistoa. Kyselylomake onkin yksi tavallisimmista keinoista kerätä tutkimusaineistoa (Valli, 2018). Aineisto on kerätty 6.–18.10.2020 välisenä aikana Webropol-alustalla, ja kyselyyn on tullut yhteensä 482 vastausta. Kyselyn tarkoitus on ollut kerätä nimiehdotuksia kuntayhtymälle sekä tietoa strategiatyötä varten. Tässä tutkimuksessa on analysoitu ainoastaan kyselyn yhden kysymyksen vastauksia, johon on tullut 101 vastausta. Tutkittavat ovat vastanneet kysymykseen ”Mitä ajatuksia uuden työnantajan palvelukseen siirtyminen sinussa herättää?”. Kyselyaineistolle on suoritettu sisällönanalyysi, mikä on edelleen ohjannut haastattelukysymysten valintaa.

Kyselyaineiston lisäksi aineistona on käytetty haastatteluaineistoa. Haastatteluilla on mahdollista syventää tietoa työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta, josta tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita. Haastattelu onkin monesti ainut aineistokeruumenetelmä, jonka avulla saadaan tietoa ihmisten asioille antamista tulkinnoista ja merkityksistä (Alasuutari ja muut, 2005, s. 106). Lisäksi se sopii hyvin abstraktien ilmiöiden tutkimukseen. Haastattelun etuna on

myös esimerkiksi se, että haastatteluun voidaan valita jo ennestään aiheesta tietäviä ja kokemusta omaavia henkilöitä.

Haastattelu on joustava tiedonkeruutapa, jossa tutkijalla on mahdollisuus kohdistaa tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen osalta olennaiseen suuntaan. Joustavuutta edustaa se, että tutkija voi tarvittaessa pyytää haastateltavaa tarkentamaan sanomaansa. (Puusa, 2020a, s. 101.) Toisaalta haastattelun heikkoutena on, että se tarjoaa epäsuoraa tietoa. Haastateltavat kertovat itse rakentamansa käsityksen asiasta, ei itse asiaa. (Alasuutari ja muut, 2005, s. 107.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista, joten tätä haastattelun piirrettä ei nähdä heikkoutena.

Haastatteluihin on valittu kahdesta eri organisaatiosta yhteensä kuusi henkilöä, jotka kaikki siirtyvät muutoksen mukana uuteen yhtenäiseen organisaatioon. Valitut henkilöt toimivat terveydenhuollossa hoitotyössä ja esimiestehtävissä sekä organisaation tukitoiminnoissa. Haastateltavia on valittu eri organisaatioista ja hyvin erilaisista tehtävistä, jotta tutkittavat olisivat keskenään mahdollisimman heterogeenisiä ja siten tutkimuksen tulokset luotettavampia. Heihin on otettu yhteyttä liitteenä olevalla saatekirjeellä (liite 1), ja haastattelut on toteutettu Zoom-ympäristössä joulukuussa 2021. Haastattelut olivat kestoltaan noin 20–30 minuutin pituisia.

Erilaiset haastattelumenetelmät eroavat toisistaan haastattelun vapaamuotoisuuden eli strukturointiasteen mukaan (Puusa, 2020a, s. 106). Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, sillä se soveltuu yksilön uskomusten, kokemusten ja ajatusrakennelmien tutkimiseen (Puusa, s. 2020a, s. 106; Sarajärvi & Tuomi, s. 64). Valitun haastattelumenetelmän oletus on, että tutkittavat ovat kokeneet tai läpikäyneet tietyn ilmiön (Puusa, 2020a, s. 107), tässä tapauksessa epävarmuuden tulevasta organisaatiomuutoksesta. Teemahaastattelua ohjaavat etukäteen valitut teemat sekä niitä tarkentavat kysymykset, mutta lisäksi haastattelun edetessä voidaan kysyä vastauksia syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä (Sarajärvi & Tuomi, 2018,

s. 64). Tämän tutkimuksen haastattelurunko on jaettu kolmeen teemaan muutoksen epävarmuuden muotojen mukaan. Liitteenä (liite 2) on tutkimuksen teemahaastattelun runko.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on ymmärtää, kuvailla ja tulkita tutkimuskohteena olevaa ilmiötä sekä mahdollistaa ilmiön perusteltu ja rikas tulkinta. Tavoitteena on nostaa esiin aineiston olennaiset asiat tutkimuksen tavoitteeseen nähden. Aineiston analyysitekniikan valintaan vaikuttavat sekä tutkimuksen tavoitteet että tutkimuksen aineisto, mutta tärkeää on kuitenkin analyysitekniikan avoimuus, perusteltavuus, tarkistettavuus sekä systemaattisuus. (Puusa, 2020b, s. 139–143, 151). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia sekä tutkimuksen määrällisen kyselyaineiston että laadullisen haastatteluaineiston analysointiin.

Sisällönanalyysi on yksi tavallisimmin käytetty laadullisen aineiston analyysitekniikka, ja sitä voidaan käyttää monenlaisen laadulliseen tutkimukseen. Sen tavoitteena on toimia apuna aineiston järjestämisessä selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi, samalla kadottamatta aineiston keskeistä tietoa. (Puusa, 2020b, s. 145–146.) Aineiston analyysitavat voidaan jakaa teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja aineistolähtöiseen tapaan. Analyysitapoja erottaa tapa käyttää aikaisempaa teoriaa aineistoa hankkiessa, analysoidessa sekä raportoidessa. (Puusa, 2020b, s. 145–146; Sarajarvi & Tuomi, 2018, s. 82.) Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä analyysitapaa.

Teorialähtöistä sisällönanalyysia voidaan kutsua myös deduktiiviseksi analyysiksi, ja siinä tutkittava ilmiö perustuu jo aikaisempaan teoriaan. Usein tarkoituksena onkin testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysitavassa aineisto analysoidaan ja luokitellaan aikaisemman teorian, mallin tai käsitejärjestelmän pohjalta. Yleensä tutkimuksen teoriaosassa on esitetty valmiit luokat, joiden perusteella aineistoa tarkastellaan. (Sarajarvi & Tuomi, 2018, s. 81, 95.) Tämän työn teoriaosassa on esi-

teltty kolme erilaista luokkaa eli kolme epävarmuuden muotoa, joihin tutkimuksen aineistojen analyysi on suhteutettu.

4.3.1 Analyysirungon muodostaminen

Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 94–95) kuvaavat esimerkkitutkimuksen (Sarajärvi, 2002) avulla teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheet. Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa heidän mukaansa analyysirungon muodostamisella. Tämän jälkeen aineisto pelkistään sisällönanalyysia noudattaen. Heidän mukaansa aineiston luokittelussa aineistosta etsitään systemaattisesti analyysirungossa määritellyjä ilmiöitä. Ensin voidaan valikoida joko alaluokkaa tai yläluokkaa kuvaavia ilmiöitä, jonka jälkeen ilmiöt sijoitetaan analyysirungon mukaisesti. Taulukossa 1 on esimerkki analyysirungosta.

Taulukko 1. Esimerkki analyysirungosta (mukaillen Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 94).

Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet		
xxxx	xxx	xxx	xxx
xxxx	xxx	xxx	xxx

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kolmea erilaista epävarmuuden muotoa aikaisempien epävarmuuden muotojen pohjalta (ks. Allen ja muut, 2007; Bordia ja muut, 2004b), jotka ovat strateginen, rakenteellinen sekä työhön liittyvä epävarmuus. Tutkimuksen teorialähtöinen analyysi on aloitettu sijoittamalla nämä kolme muutoksen epävarmuuden muotoa analyysirunkoon. Analyysirungon ilmiön ominaisuuksiin sisältyivät kuvaukset jokaisen epävarmuuden muodon sisällöistä.

4.3.2 Aineiston pelkistäminen ja luokittelu

Tyypillisesti aineiston analysointi aloitetaan aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämällä (Puusa, 2020b, s. 147). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston pelkistäminen tehdään kuitenkin vasta analyysirungon muodostamisen jälkeen (ks. Sarajärvi, 2002; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 95). Pelkistämisessä tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto karsitaan pois tiivistämällä tai pilkkomalla aineistoa (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 92). Lisäksi tutkimusaiheeseen liittyvät asiat pelkistetään erillisiksi ilmaisuiksi ja edelleen ilmaisujen joukoksi. Tutkimuskysymys auttaa rajaamaan sekä pelkistämään saatua aineistoa. (Puusa, 2020b, s. 147.) Analyysirungon muodostamisen jälkeen tässä tutkimuksessa on aloitettu pelkistämään kyselyaineistoa käymällä aineistoa läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta on merkitty erilaisilla väreillä samaa tarkoittavia epävarmuuden muotoja.

Pelkistämisen jälkeen kyselyaineisto on luokiteltu. Puusan (2020b, s. 147) mukaan aineiston luokittelussa samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään yhteen luokkaan. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luokat määritellään aikaisemman teorian pohjalta, ja aineistosta etsitään niihin soveltuvaa sisältöä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 79). Tämän tutkimuksen kyselyaineisto on luokiteltu analyysirungon pohjalta yläluokkiin. Toisaalta aineistoa läpikäydessä on mahdollista, että esiin nousee täysin uusia luokkia (Puusa, 2020b, s. 149). Kyselyaineistosta nousi esiin kolmen epävarmuuden muodon ulkopuolisia aiheita, jotka on jätetty tässä tutkimuksessa huomiotta. Huomiotta jätettäviä asioita olivat aineistosta esiin nousseet työntekijöiden myönteiset ajatukset ja odotukset muutoksesta. Nämä eivät soveltuneet yhteenkään tutkimuksessa tarkasteltavaan epävarmuuden muotoon, joten ne on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Samaan luokkaan kuuluvat ilmaisut on kerätty yhteen ja muutettu edelleen pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Muutamien vastausten kohdalla oli aluksi epäselvää, mihin epävarmuuden muotoon ne kuuluisivat, ja osa vastauksista tippui vielä kokonaan luokittelun ulkopuolelle. Pelkistämisen yhteydessä aineistosta muodostui lopulta analyysin alaluokat. Strategisen epävarmuuden alaluokiksi muodostui organisaation kankeus ja

suuri koko sekä palveluiden ja toiminnan järjestäminen. Rakenteellisen epävarmuuden alaluokiksi tulivat yksiköiden sijoittuminen ja oma esimies sekä muutoksen käytännön toteuttaminen. Lopuksi työhön liittyvän epävarmuuden alaluokiksi muodostuivat työpaikan menettäminen tai siirtyminen, työn sisällön muuttuminen sekä työtujen muuttuminen ja säilyminen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Strateginen epävarmuus	<p>Onko kuntayhtymä yhtä joustava kuin nykyinen kuntayhtymä. Pelkään, että keskussairaalan paksut seinät seuraavat, eli että se on joustamaton organisaatio, jolla on säännöt ikiaikaisista ajoista.</p> <p>Mutta siitä tulee suuri organisaatio, jossa on henkilöstöä monilla eri tasoilla, joilla on erilaiset lähtökohdat.</p> <p>Miten erityishuollon palvelut taataan Pohjanmaalla.</p> <p>Hyvinvointialueella on kuntia, joissa ei ole esim. toimintaterapeutteja tai ravitsemusterapeutteja - miten palvelut taataan niissä kunnissa peruspalveluissa.</p>	<p>Onko tuleva kuntayhtymä joustava, vai tuleeeko siitä joustamaton organisaatio</p> <p>Suuri organisaatio, jossa henkilöstöä usealla tasolla ja erilaisilla lähtökohdilla</p> <p>Erytishuollon palveluiden takaaminen</p> <p>Palveluiden takaaminen kuntien peruspalveluissa</p>	<p>-> Organisaation kankeus ja suuri koko</p> <p>-> Palveluiden ja toiminnan järjestäminen</p>

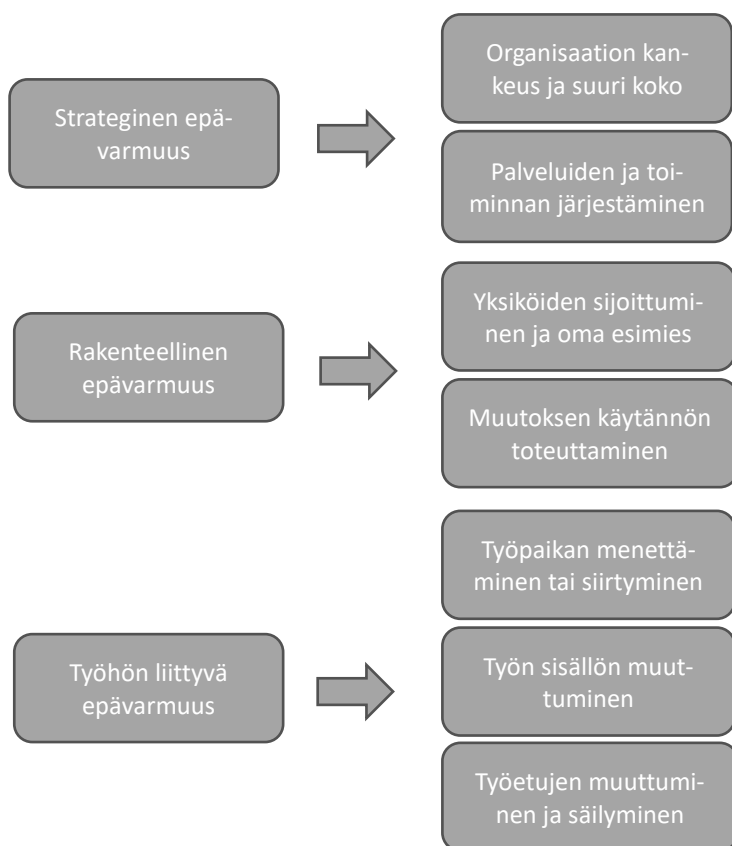
Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kvantifioida eli laskea tekstimassasta koodien tai sanojen esiintyvyyttä, mikä auttaa aineiston systematisoinnissa (Puusa, 2020b, s. 147). Tässä tutkimuksessa on kvantifioitu erilaisten epävarmuuden muotojen esiintyvyyttä valmiissa kyselyaineistossa. Kvantifioinnin yhteydessä huomattiin työhön liittyvän epävarmuuden olevan eniten kyselyaineistossa esiintyvä epävarmuuden muoto. Samaa epävarmuuden muotoa huomattiin esiintyvän runsaasti myös haastatteluaineis-

tossa, vaikka rakenteellinen epävarmuus ja erityisesti epävarmuus muutoksen käytännön toteuttamisesta olivat hieman vahvemmin esillä.

Haastatteluaineiston analysointi on aloitettu litteroimalla aineisto. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 40 sivua, rivivälin ollessa 1,5 ja fontin 12. Valtosen ja Viitasen (2020, s. 120) mukaan litteroinnin tarkkuuden määrittelee se, minkälaista analyysimenetelmää tutkimuksessa käytetään. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmän kannalta litteroinnin ei ollut tarpeellista olla hyvin yksityiskohtaista, joten litteroinnissa on jätetty osa toistosanoista huomioimatta. Litterointia tehdessä vastaukset ovat anonymisoitu, jolla Kuula-Luumi (2021) tarkoittaa tunnisteiden poistamista aineistosta. Anonymisointi voidaan hänen mukaansa suorittaa esimerkiksi kategorisoimalla erisnimet, muuttamalla henkilöiden nimet tai harkinnanvaraisesti poistamalla tai muuttamalla arkaluontoinen tieto. Tässä tutkimuksessa on muutettu litteroinnin ohessa kyselyaineistossa sekä haastatteluissa esiin nousseet kuntien nimet. Litteroinnin valmistumisen jälkeen tekstiä on luettu läpi useaan kertaan. Kuten kyselyaineiston kohdalla, haastatteluaineistonkin analysointia on jatkettu litteroinnin jälkeen merkitsemällä eri väreillä valmiin kyselyaineiston pohjalta muodostuneita luokkia.

5 Tulokset

Tutkimuksen tulokset muodostuivat kyselyaineistolle sekä haastatteluille suoritetun sisällönanalyysin pohjalta. Tulokset on jaettu kolmeen luokkaan ja edelleen alaluokkiin. Strateginen epävarmuus on jaettu epävarmuuteen tulevan organisaation kankeudesta ja suuresta koosta sekä epävarmuuteen palveluiden ja toiminnan järjestämisestä. Rakenteellinen epävarmuus on eroteltu epävarmuuteen yksiköiden sijoittumisesta ja omasta esimiehestä sekä muutoksen käytännön toteuttamisesta. Viimeinen luokka, työhön liittyvä epävarmuus, on jaettu kolmeen eri alaluokkaan. Nämä ovat työpaikan menettäminen tai siirtyminen, työn sisällön muuttuminen sekä työtujen muuttuminen ja säilyminen. Alla oleva kuvio 3 kuvaa sisällönanalyysin tuloksena muodostuneita luokkia ja tutkimuksen tulosten jakautumista.



Kuvio 3. Sisällönanalyysissa muodostuneet luokat ja tutkimuksen tulosten jakautuminen.

5.1 Strateginen epävarmuus

Strateginen epävarmuus on jaettu vastausten perusteella kahteen alaluokkaan. Nämä ovat organisaation kankeus ja suuri koko sekä palveluiden ja toiminnan järjestäminen. Ensin esitellään kyselyaineistossa ja haastatteluissa esiin nousseita ilmauksia organisaation kankeudesta ja suuresta koosta.

Organisaation kankeus ja suuri koko

Kyselyaineiston vastauksista useat kuvasivat epävarmuutta organisaation suuresta koosta ja sen laajuudesta. Suuri organisaatio voi aiheuttaa epävarmuuden tunteita erityisesti pienemmissä kunnissa työskentelevissä henkilöissä, jotka ovat tottuneet pienempiin organisaatioihin. Henkilöstömäärä uudessa organisaatiossa tulee olemaan paljon aikaisempaa suurempi sekä monimuotoisempi.

”Mutta siitä tulee suuri organisaatio, jossa on henkilöstöä monilla eri tasoilla, joilla on erilaiset lähtökohdat.”

”Hukkuuko ”pieni ihminen” isoon massaan?”

Toisten erilaisuutta ja erilaisia organisaatiokulttuureja ei tulisi unohtaa uudessa organisaatiossa. Kyselyaineiston vastauksissa epävarmuutta tunnettiin alueen ruotsinkielisten kuntien ja työntekijöiden muistamisesta uudessa suuremmassa organisaatiossa. Lisäksi uudessa organisaatiossa pienempien kuntien pelätään jäävän suurempien kuntien varjoon. Työntekijöillä on huoli, että pienemmät kunnat unohdetaan. Kun useampi kunta yhdistää toimintansa samaan organisaatioon, pelätään, että toimintaa johdetaan yhdestä kaupungista unohtaen pienempien kuntien tarpeet ja toiveet.

”Toivottavasti siitä ei tule niin [kunta x] -keskeistä.”

”Älkää unohtako meitä ruotsinkielisiä”

”Pelko siitä, että organisaatiota johdetaan toisessa kaupungissa ja että kuntien tarpeita ei ymmärretä ja kunnioiteta.”

Organisaation suuren koon pelätään aiheuttavan enemmän haasteita yksilöllisten ratkaisujen sallimiseen yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Koska yksilöllisiä ratkaisuja ei välttämättä voisi tehdä työntekijöiden kohdalla, ilmeni epävarmuutta siitä, kuinka paljon enemmän työntekijöiden olisi joustettava uudessa organisaatiossa. Samalla työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet työhönsä voisivat heikentyä. Vastauksista ilmeni epävarmuus siitä, ettei uudessa suuremmassa organisaatiossa huolehdittaisi henkilöstöstä tai arvostettaisi heitä yhtä paljon kuin pienemmissä organisaatioissa.

”Pelko siitä, että henkilöstöä ei arvosteta yhtä paljon suuressa organisaatiossa kuin pienemmässä ja että mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin jne. vähenevät.”

”On pelottavaa siirtyä näin suuren työnantajan palvelukseen. Herää paljon kysymyksiä. Huolehtiiko uusi kuntayhtymä henkilöstöstä parhaalla mahdollisella tavalla? Tuleeko byrokratiasta entistä monimutkaisempaa?”

Suuressa osassa vastauksia oli huolta siitä, että uusi organisaatio tulee olemaan kankeampi, ja että erityisesti paikallinen päätöksenteko muuttuisi kankeammaksi.

”...huoli siitä, että organisaatio etänee ja jäykistyy”

”Onko kuntayhtymä yhtä joustava kuin nykyinen kuntayhtymä. Pelkään, että keskussairaalan paksut seinät seuraavat, eli että se on joustamaton organisaatio, jolla on säännöt ikaikaisista ajoista.”

Haastatteluiden perusteella moni työntekijöistä pelkää muutoksen vievän organisaation ja sen prosesseja taaksepäin sekä palauttavan organisaation vanhaan byrokraattisempaan malliin. Työntekijöillä on huoli käytännön toimintamallien ja viestinkulun hankaloitumisesta sekä jäykistymisestä. Suuremmassa organisaatiossa byrokratia ja välitiedot voisivat lisääntyä, mutta toisaalta niiden tarpeellisuus ymmärretään erityisesti

muutoksen alkuvaiheessa. Tämä olisi tarpeellista, jotta muutos saataisiin vietyä läpi ja vakiinnutettua, ja että kaikki tekisivät asiat yhtenäisellä tavalla.

Palveluiden ja toiminnan järjestäminen

Tulevan organisaation palveluiden järjestäminen koettiin epävarmuuden aiheeksi. Kaikki haastateltavat eivät osanneet sanoa, miten muutos tulisi vaikuttamaan organisaation toimintaan tai miten palvelut tultaisiin todellisuudessa muutoksen jälkeen järjestämään. Kyselyaineiston vastauksissa pohdittiin tulevien toimintojen resursseja sekä sitä, miltä uuden organisaation toiminta tulee näyttämään ulospäin. Erityisesti epävarmuutta koettiin pienempien kuntien palveluiden ja toiminnan järjestämisen onnistumisesta. Kyselyaineistosta ilmeni myös pelko siitä, että palvelut katoaisivat muutoksen myötä kokonaan maaseudulta.

"Hyvinvointialueella on kuntia, joissa ei ole esim. toimintaterapeutteja tai ravitsemusterapeutteja - miten palvelut taataan niissä kunnissa peruspalveluisa."

"Miten erityishuollon palvelut taataan [maakunnassa x]..."

Muutoksen pelätään kadottavan jo toimivaksi kehitettyjä toimintamalleja ja järjestelmiä.

"Ammatissani kunnassamme meillä on jo toimiva järjestelmä asiakasryhmien yhteistyön/jakamisen osalta. Harmi, että sitä ei ehkä ole mahdollista säilyttää."

Organisaatiomuutoksen mukana tulee paljon uusia palveluita sekä vanhojen palveluiden muuttamista digitaliseen muotoon. Vaikka palveluiden saatavuuden on tarkoitus parantua, koki osa tutkimuksen haastateltavista epävarmuutta ikäihmisten oppimisesta uudenlaisten digitaalisten palveluiden käyttäjäksi. Jo pelkästään organisaation palvelunumeroiden muuttuminen voisi erään haastateltavan mukaan aiheuttaa vaikeuksia

osalle asiakkaista. Puhelinpalveluiden pelätään ruuhkautuvan uusien numeroiden myötä ja takaisinsoittojonojen kasvavan.

Muutosten nähdään mahdollisesti palvelevan vain nuorempia asiakkaita ja potilaita, sekä jakavan laajasti mielipiteitä asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. Palveluiden saatavuus ei ehkä tosiasiaassa parannukkaan niin kuin muutoksessa olisi tarkoitus, mikäli kaikki asiakkaat eivät opi käyttämään palveluita.

”Ja sitten tietysti tuossa on aika paljon digitaalisuutta ja semmoista mitä sitten taas vanhukset ei välttämättä osaa käyttää. Semmoisia asioita myös... että onko se saatavuus sitten niin helppoa loppujen lopuksi. Kaikilla ei oo niitä mahdollisuuksia käyttää ehkä niitä palveluita samalla lailla.”

Palveluiden digitalisoitumisen lisäksi useiden palveluiden sijainti muuttuu, kun kaikki toiminnot keskitetään. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että palveluita keskitettäisiin liikaakin. Tämä voisi johtaa siihen, että hyvinvointialueen reuna-alueilla asuvien ihmisten palvelunsaanti vaikeutuisi, kun palvelua ei saataisi enää niin läheltä kuin aikaisemmin on totuttu saamaan. Muutoksen ajatellaan helpottavan palveluiden tarjontaa vain osalle asiakkaista, mutta vaikeuttavan asiointia toisille asiakkaille.

Muutoksessa tulisi myöhemmin poistumaan osa lähiterveyskeskuksista ja ne keskitettäisiin samaan rakennukseen erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon kanssa. Lähes kaikki haastateltavat tunsivat epävarmuutta tämän muutoksen osalta, sillä sen ei uskota palvelevan asiakkaita toivotulla tavalla. Kaikki asiakkaat eivät haastateltavien mukaan välttämättä pitäisi palveluiden keskittämisestä ja omien lähiterveyskeskusten poistumisesta. Osan asiakkaista olisi lähdeittävä paljon aikaisempaa kauemmas saadakseen palvelua, ja uusissa tiloissa on aina uutta opeteltavaa asiakkaillekin.

”...joidenkin asukkaiden kannalta, jos nyt on ollut lyhyt matka omaan terveyskeskukseen niin nyt se muuttuu sillä tavalla, että se siirtyy tonne keskussairaalaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Joku ei välttämättä ehkä tykkää siitä, että joutuu lähtemään kauas. Joutuu opettelemaan taas uusiksi asioimaan...”

Erityistä huolta haastateltavat tunsivat vanhusten ja lapsiperheiden liikkumisesta uuteen rakennukseen lähiterveyskeskusten poistuessa. Matka voisi osalle asiakkaista olla muutoksen jälkeen paljon aikaisempaa pidempi ja kalliimpi. Terveyskeskukseen lähteminen lapsiperheille tai vanhuksille ilman autoa voisi vaikeuttaa merkittävästi hoitoon pääsyä. Muutama haastateltava pelkäsi hoitoon pääsyn vaikeutumisen johtavan siihen, että osa asiakkaista jättää lähtemättä hoitoon ja jää sen sijaan kotiin. Tämä tilanne voisi estää mahdollisen sairauden ennaltaehkäisyä, sillä hoitoon hakeuduttaisiin vasta tilanteen pahentuessa.

”Ja mä pelkään ehkä oikeastaan sitä, että ihmiset jää sitten enemmän sinne kotiin niitten vaivojensa kanssa, koska ei ne välttämättä saa niin helposti kyytiä...”

”...Niin he ei sitten välttämättä hakeudu hoitoon enää niiden niin kutsuttujen pienien vaivojen takia. Ja sitten ne jäävät kotiin niiden kanssa, ja sitten niistä muodostuu isoja ongelmia.”

Eräs haastateltava ilmaisi epävarmuutensa siitä, parantuisiko asiakkaiden hoitoon pääsy muutoksen jälkeen, sillä hoitoon pääsyn jonoja ei todennäköisesti saataisi lyhennettyä. Saman hyvinvointialueen sisällä oleminen ei haastateltavan mukaan välttämättä parantaisi asiakkaiden hoitoon pääsyä, mikäli työvoimaresursseja ei lisätä. Jos vapaita aikoja ei ole, ei samaan alueeseen kuulumisella olisi asiakkaan kannalta merkitystä. Asiakkaille ei ajatella olevan muutoksen jälkeen aikaisempaa enempää vastaanottoaikoja esimerkiksi perusterveydenhuoltoon. Tämä voisi johtua siitäkin, että suurin osa resursseista kohdistettaisiin vain tiettyihin palveluihin, samalla unohtaen toiset palvelut.

”...mä oon ehkä vähän huolissani, että siellä ei ole tarpeeksi laskettu resursseja alapuolen palveluihin niin kuin perusterveydenhuollon palveluihin... Että mä luulen, että siellä on panostettu enemmän näihin vuodeosaston toimintaan.”

5.2 Rakenteellinen epävarmuus

Kyselyaineiston vastausten pohjalta muodostui rakenteellisen epävarmuuden kaksi alaluokkaa. Nämä ovat yksiköiden sijoittuminen ja oma esimies sekä muutoksen käytännön toteutus. Tutkimuksen haastatteluissa työntekijöiden rakenteellinen epävarmuus korostui entisestään. Suuri osa haastateltavien vastauksista soveltui rakenteellisen epävarmuuden luokkiin, erityisesti epävarmuuteen muutoksen käytännön toteutuksesta. Aluksi käsitellään vastauksia yksiköiden sijoittumisesta ja omasta esimiehestä, minkä jälkeen tarkastellaan muutoksen käytännön toteutukseen liittyvää epävarmuutta.

Yksiköiden sijoittuminen ja oma esimies

Kyselyaineiston vastauksissa korostui epävarmuus omasta tulevasta esimiehestä sekä omasta sijoittumisesta uudessa organisaatiossa. Eräs tutkimuksen kyselyyn vastannut toimii nykyisessä organisaatiossaan esimiesasemassa ja ilmaisi vastauksessaan huolen oman asemansa muuttumisesta tai katoamisesta muutoksessa.

”Toisaalta olen huolissani omasta asemastani, sillä työskentelen hallinnossa esimiehenä terveydenhuoltoalalla, katoaako asemani?”

Yksi haastateltavista pohti uuden organisaatioyksikkönsä sijoittumista ja toimintaa. Haastateltavalle ei vielä juuri ennen muutostakaan ollut selvää, minkälaisessa asemassa hänen yksikkönsä tulisi olemaan suhteessa organisaation muihin yksiköihin. Epävarmaa oli sekin, miten yksikön uudet tehtävät tulisivat käytännössä toteutumaan. Kyselyaineistossa kokonaisten ammattiryhmien sijoittuminen uudessa organisaatiossa aiheutti epävarmuuden tunteita eräällä vastaajalla.

”Miten kuntoutusalan ammattilaiset ryhmittyvät organisaatiossa - olisi hyvä käydä tiivistä keskustelua ja työpajojen kautta mieltä kuntoutuksen palvelualueen työntekijöiden sijoittumista organisaatiossa ja kunkin erikoisalueen sisällä (esim. lasten psykiatria – lastenneurologia - peruspalvelut -ennalta ehkäisevät palvelut).”

Muutoksen mukana perustetaan useita täysin uusia virkoja ja titteleitä. Moni uusista tittleistä ovat haastatteluiden perusteella vielä epäselviä osalle henkilöstöstä. Uusien nimikkeiden merkitystä ja sisältöä ei välttämättä edes ymmärretä, mutta toisaalta uusien nimitysten merkitys palkkaharmonisoinnin kannalta ymmärretään.

Haastatteluissa pohdittiin organisaation yksiköiden yhdistymistä ja siitä seuraavaa tiiviimpää yhteistyötä yksiköiden välillä. Haastatteluiden perusteella uudessa organisaatiossa työntekijöitä pystyttäisiin sijoittamaan vaihtelevasti eri yksiköihin osaamisen perusteella. Tämän pelätään jakavan mielipiteitä työntekijöiden keskuudessa, sillä osa työntekijöistä voisi olla muita haluttomampia sijaistamaan joustavasti toisten yksiköiden henkilöstövajetta. Haastateltavien mukaan erityisesti tätä mieltä voivat olla vanhemmat työntekijät, jotka ovat työskennelleet jo vuosikausia yhdessä ja samassa yksikössä.

Yksiköiden yhdistyminen huolettaa tuovan sosiaalisia konflikteja työpaikalle, sillä muutoksen jälkeen yhdessä työskentelee paljon työntekijöitä erilaisilla taustoilla. Erilaisten kahvipöytäkeskusteluiden, huhupuheiden ja konfliktien ajatellaan tosin olevan aina osa organisaatiomuutosta. Organisaation yksiköiden kannalta useampi kyselyaineiston vastaaja ja haastateltava toivoi kuitenkin uudessa organisaatiossa mahdollisuutta vaihtaa joustavammin yksikköä.

Kyselyaineistossa usea vastaaja tunsu epävarmuutta omasta tulevasta esimiehestään. Tulevan esimiehen toivotaan suuressa organisaatiossa tuntevan paikallisen työyhteisönsä niin hyvin, että ymmärrys työntekijöiden ja esimiehen välillä säilyisi. Muutoksessa nimitetään useita uusia esimiehiä, ja eräs haastateltavista koki epävarmuutta uusien esimiehien soveltuvuudesta tiettyihin tehtäviin. Haastateltavan mukaan osa esimiehistä siirtyisi aikaisemmista tehtävistään täysin uudenlaisiin tehtäviin. Kaikilla uusilla esimiehillä ei välttämättä ole riittävästi tietoa itse operatiivisesta käytännön työstä, jota uudet alaiset tekevät. Tämä voisi aiheuttaa haasteita alaisten johtamisessa.

Haastatteluiden perusteella osalle työntekijöistä organisaatiomuutoksen jälkeinen esimies on vielä epäselvä. Tämän ohella muutoksen pelätään vaikuttavan oman lähesmiehen läsnäoloon ja tuen saatavuuteen erityisesti muutoksen alkuvaiheessa. Mikäli oman esimiehen tuki ei olisi tarvittaessa yhtä helposti saatavilla, olisi työntekijöiden selvittävä mahdollisista ongelmista ilman esimiestään. Vaikka esimies olisi saatavissa kiinni esimerkiksi puhelimen kautta, ei esimies olisi silti yhtä tiiviisti paikan päällä kuin ennen muutosta.

Muutoksen käytännön toteuttaminen

Kyselyaineistossa ja haastatteluissa moni vastaaja kuvasi epävarmuutta muutoksen käytännön toteuttamisesta. Muutoksen toteuttaminen nähdään haastavana, sillä uudessa organisaatiossa yhdistyy usea eri toimiala ja muutos on hyvin laaja. Haastatteluissa tuotiin esiin, ettei muutoksen laajuutta edes vielä täysin ymmärretä. Mittava muutos vaatii edelleen laajan muutoksen organisaation rakenteessa. Muutos tulisi monen kyselyyn vastaajan sekä haastateltavan mukaan vaatimaan paljon työtä ennen sen onnistumista. Lisäksi muutoksen toteutus ja toimintojen yhtenäistäminen olisi tehtävä melko nopealla aikataululla.

”Ja... se että saadaan kaikki siirrettyä saman työnantajan alle, niin vaatii aika ison organisaatiomuutoksen, mikä tarkoittaa sitä, että ihan siis rakenteelliset muutokset on isoja.”

”Ajattelen, että se on hyvin laaja työ, joka on tehtävä suhteellisen lyhyessä ajassa.”

”Se tulee olemaan erittäin vaikeaa aikaa, kun kaikki toimialat yhdistetään.”

Vaikka muutoksen uskotaan onnistuvan jollain aikavälillä, sen käytännöntoteuttamisen ei ajatella olevan kovin helppoa ja riskitekijöitä olisi aluksi useita. Saman organisaation

alle yhdistyy henkilöstöä, joilla on ennestään hyvin erilaiset etuudet, velvollisuudet ja palkat. Muutoksessa olisi pystyttävä yhtenäistämään kolmentoista eri kunnan ja niiden sisällä olevien kymmenien erilaisten yksiköiden palvelut ja prosessit. Tämän uskotaan aiheuttavan vaikeuksia, minkä vuoksi kuntien ajatellaan toimivan aluksi vielä jollain tavalla omanaan yhdistymisen sijaan. Haastatteluiden perusteella riskitekijänä voisi muutoksen alkuvaiheessa olla tasapuolisuuden saavuttaminen useista eri kunnista ja yksiköistä tulevien työntekijöiden kohdalla.

”Mutta tuota niin... alkuun tulee varmaan kärjistymään aika paljon ne erot näiden yksiköiden ja kuntien välillä. Niitä on aika paljon, ne on pieniä asioita ehkä, mutta se semmoinen tasapuolisuus on ehkä vähän vaikeata nyt alkuun henkilöstön kohdalla.”

”...Että tosiaan kun tähän tulee niin monta kuntaa mukaan, niin se vaatii jonkinlaisen ajattelutavan muutoksen, että ei ole nyt enää tämä [kunta x] vaan on nää monta monta muutakin kaupunkia, jotka sitten toimii sillä hyvinvointialueella. Että mä en oikeastaan edes tiedä, että mitä se tulee sitten käytännössä tarkoittamaan.”

Eräs haastateltavista mainitsi tuntevansa huolta eri toimialojen mahdollisesta yhteentörmäyksestä. Muutoksessa toimialajakoja tehtäisiin uudelleen ja hyvin eri tavalla entiseen verrattuna. Nyt saman toimialan sisälle kuuluisi useita eri ammattiryhmien edustajia, jotka kaikki tekisivät työtä omalla tavallaan. Ongelmana voisi lisäksi olla, miten kaikki uudet esimies- ja johtoasemassa olevat henkilöt pääsisivät yhtenevään ajatukseen uuden organisaation toimintatavoista.

”Saman toimialan sisälle kuuluu eri ammattiryhmien edustajia. Kaikki tekee omaa työtään siinä omalla laillaan. Ja... saa nähdä kuinka se sitten tulee menemään, mutta jotenkin mun on hirveän vaikea uskoa, että... että saman toimialan alle pystytään vaan niin kuin pistämään vaikka ketä.”

Toinen haastateltava ilmaisi huolensa siitä, että pelkästään saman toimialan sisällä olevat eroavaisuudet ovat niin suuria kuntien välillä, että ne saattavat haitata muutoksen käytännön toteutusta. Yhdistyvien kuntien välillä on suuria eroavaisuuksia työskentely-

käytännöissä. Näiden käytäntöjen yhdistäminen tulisi haastateltavan mukaan viemään paljon aikaa.

”...jopa ihan vaan [kunnan x] ja [kunnan y] välillä on tosi isoja eroja hoitokäytännöissä. Niin se, että opitaan siihen, että kaikki käyttää niitä samoja toimintamalleja, kun esimerkiksi joku, joka on ollut vaikka 30 vuotta alalla ja tehnyt kaikki samalla tavalla niin... se, että saadaan tällainen määrä ihmisiä sopeutumaan yksiin ja samoihin toimintamalleihin, niin se ei tapahdu ihan hetkessä.”

Yksi haastatteluissa esiin noussut riskitekijä liittyy muutoksen mukana tulevan uuden tietotekniikan käyttöönottoon. Tietojärjestelmien yhtenäistäminen samaksi koko alueella on vaativa työ, sillä suuri osa kuntien ja yksiköiden aikaisemmista tietojärjestelmistä ovat olleet eriävät. Kaikkien alueen työntekijöiden olisi nyt opeteltava käyttämään samoja ohjelmistoja. Haastatteluissa pohdittiin, miten kaikki vanha tieto saataisiin siirrettyä uusiin järjestelmiin.

Eräs haastateltava tunsu epävarmuutta siitä, toimisivatko kaikki uudet palvelut ja ohjelmistot halutulla tavalla niiden varsinaisena käyttöönottopäivänä. Muutoksessa tulisi muuttumaan useat palvelut, puhelinliikenteet ja ohjelmistot. Toinenkin haastateltava kuvaili tuntevansa huolta samankaltaisista ongelmista. Mikäli uudet järjestelmät ruuhkautuisivat muutoksen alkupäivinä, voisivat ne lakata toimimasta ja niiden korjaustyö kestäisi kauan. Tämä voisi vaikeuttaa työskentelyä tai pahimmillaan estää henkilöstön työskentelyn täysin.

Osa muutoksen käytännön toteuttamista on muutoksen mukana tulevan uuden asian oppiminen. Laajassa muutoksessa on paljon uutta opittavaa, jonka pelätään tuovan haasteita. Muutoksen käytännön toteuttamista hidastaa päivittäisten työtehtävien muuttuminen. Erityisesti aluksi työnteon tehokkuuden ajatellaan heikkenevän, sillä työntekijöiden on käytettävä aikaa ylimääräiseen tavaroiden paikkojen etsimiseen ja opetteluun. Työnteon ajatellaan nopeutuvan myöhemmin muutoksen edetessä, kun uudet tehtävät opitaan paremmin.

”Ja tietenkin kestää vuoden ainakin, jos ei kauemminkin, varmaan menee vuosi siinä, että tasoittuu tilanne, ja porukat näkee... että mihin se tilanne menee ja mikä on hyvä ja kaikki asettuu aloilleensa, niin se vie kyllä aikaa.”

Työntekijät toivovat kattavia koulutuksia uusista toimintamalleista ja järjestelmistä, sillä suuren organisaatiomuutoksen mukana tulee paljon uutta opeteltavaa. Tämän osalta tunnetaan epävarmuutta, sillä aikaisemmin yhteiset koulutukset ovat jääneet vähäisiksi muutosten aikana. Eräs haastateltava kertoi, että usein virallisten koulutusten sijaan uudet toimintatavat ja järjestelmät on opittu työtoverilta mallia katsomalla. Huolena on, että tulevan organisaatiomuutoksen mukana tulevat muutokset opitaan tällä tavalla. Toinen haastateltava tunsu huolta siitä, että muutokseen liittyvissä koulutuksissa tulisi olemaan hyvin paljon omaksuttavaa tietoa, mikä häiritsisi käytännöntyötä.

Muutos ja uuden oppiminen tuovat lähes aina mukanaan muutosvastarintaa. Tutkimuksen aineistoista nousikin esiin ajatuksia siitä, miten päästäisiin eroon muutosvastarinnasta ja taaksepäin katsomisesta. Uudet toimintatavat eivät välttämättä miellytä kaikkia, ja useat työntekijät ja yksiköt saattavat vielä muutoksen jälkeenkin pyrkiä jatkamaan asioiden tekemistä entisellä tavalla. Pahimmassa tapauksessa sen pelätään johtavan konflikteihin, joissa tällaisten yksiköiden toimintaan joudutaan puuttumaan.

”...mä luulen, että tulee semmoisia tilanteita joissain kunnissa, joidenkin yksiköiden esimiehet haluaa edelleen jatkaa tekemistä niin kuin tähänkin asti.”

”Miten saada kaikki työskentelemään samaan suuntaan, kuinka päästä eroon taaksepäin katsomisesta.”

Eräs haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan oli jo aikaisemmin tehty suuri organisaatiomuutos, ja pelkäsi silloin esiin tulleen muutosvastarinnan toistuvan tämänkin muutoksen kohdalla. Ongelmana oli silloin ollut henkilöstön motivoiminen uuden oppimiseen sekä henkilöstön innostuneisuuden ylläpitäminen. Tämä voisi haastateltavan mukaan olla taas edessä.

”...siis sellainen, että saadaan pidettyä työinnostus yllä, että ei niin kuin viedä sitä sillä lailla, että tässä mennään nyt vaan huonompaan suuntaan ja tulee hirveästi taas lisää kaikkea ja tämäkään ei toimi...”

Erityisesti pidempään työelämässä olleiden työntekijöiden ajatellaan olevan muutosta vastustavia, sillä he eivät enää haluaisi opetella asioita uudelleen. Nuorempiin työntekijöihin verrattuna he eivät ole yhtä innokkaita uuden oppimisessa, ja uuden oppimisen ajatellaan olevan helpompaa nuorille. Eräs haastateltava toivoi välttävänsä kaavoihin kangistumista, minkä vuoksi hän näki uuden opetteluun hyvänäkin asiana. Usean haastateltavan mukaan muutos jakaa aina mielipiteitä, sillä toiset työntekijät ovat innoissaan uudesta, kun toiset eivät pidä siitä. Yksi haastateltavista oli huolissaan siitä, että työntekijöiden lisäksi muutosta voivat vastustaa organisaation asiakkaat. Asiakkaiden tottuminen muutokseen voisi olla haastavaa ja aikaa vievää erityisesti iäkkäämpien ihmisten osalta.

Työntekijöiden keskuudessa tunnetaan huolta siitäkin, ettei organisaation henkilökunnalla ole riittävästi mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

”...mutta toisaalta pelkään, että terveydenhuoltohenkilöstö ei pysty osallistumaan ja vaikuttamaan.”

”Jos se tehdään oikein ja työsopimukset tehdään asianmukaisesti ja harkitusti, se on hyvä asia. Olisi hyvä, jos henkilökunta saisi sanoa mielipiteensä...”

Muutoksen käytännön toteuttamisessa epävarmuutta aiheutti osalle työntekijöistä heikko tiedonkulku muutoksesta. Yksi haastateltavista kuvaili luvattun tiedon myöhästymisen lisänneen epävarmuutta. Työntekijöille oli esimerkiksi luvattu kertoa tiettyyn päivään mennessä muutokseen liittyvää tietoa, jota ei lopulta kerrottukaan. Muutosviestintää kuvailtiin ympäröiväksi sekä pirstaleiseksi. Haastatteluissa muutama vastaaja kuvasi työntekijöiden tunteneen, että esimiehet salailisivat tärkeitä muutokseen liittyviä tietoja. Viestinnän avoimuuden puuttuminen aiheutti epäluottamuksen tunteita ja huhujen kiertämistä henkilöstön kesken.

”Ehkä viestintä oli yksi, mikä aiheutti tosi paljon epävarmuutta. Mä koen, että se oli tosi tosi vähäistä ja tosi semmoista ympäröörä... Mut jotenki semmoinen... jotenkin semmoinen asioiden salaaminen tai en tiedä salattiinko, mutta semmoinen olo vähän tuli.”

Eräs haastateltava kertoi kokevansa yhdistyvien organisaatioiden viestintätapojen vaihtelevan suurestikin. Osa esimiehistä kertoisi asioita hyvin avoimesti, kun toiset taas salaisivat asioita. Tämä on haastateltavan mukaan johtanut siihen, että alueen työntekijöillä on hyvin eri tavoilla tietoa muutoksesta. Tiedottamisen osalta tunnettiin epävarmuutta myös siitä, kenen vastuulle lopulta jäisi muutosten viestiminen organisaation asiakkaille. Yksi haastateltavista toivoi, ettei muutosten viestiminen asiakkaille jäisi työntekijöiden tehtäväksi päivittäisen työn ohelle.

5.3 Työhön liittyvä epävarmuus

Suuri osa kyselyaineiston vastauksista käsitteli työntekijöiden omaan työhön liittyvää epävarmuutta, ja kyselyaineistosta saatuja tietoja syvennettiin haastatteluilla. Työhön liittyvän epävarmuuden alaluokiksi muodostuivat työpaikan menettäminen tai siirtyminen, työn muuttuminen sekä työtujen muuttuminen ja säilyminen. Näistä ensimmäisenä käsitellään työpaikan menettämiseen tai siirtymiseen liittyvää epävarmuutta.

Työpaikan menettäminen tai siirtyminen

Kyselyaineistossa useat vastaajat kuvailivat tuntevansa huolta ja epävarmuutta työpaikkansa pysyvyydestä. Tutkimuksen haastateltavista moni ei kuitenkaan tuntenut erityistä epävarmuutta työpaikkansa menettämisestä. Vain muutama haastateltavista ilmoitti tuntevansa huolta mahdollisesta työpaikkansa menettämisestä, mikäli muutoksen jälkeen työntekijöitä ryhdyttäisiin vähentämään säästöjen vuoksi. Erityisesti uhan alla voisivat olla määräaikaisilla sopimuksilla olevat työntekijät. Suurin osa haastateltavista

uskoi kuitenkin työnsä olevan tarpeellista vielä muutoksen jälkeenkin. Työpaikkojen menettämisen sijaan haastateltavat ilmaisivat jopa huolensa henkilöstöressurssien riittävyydestä uudessa organisaatiossa.

Virkojen sisällöllisten vaatimusten yhtenäistäminen aiheutti haastatteluissa huolta työntekijöiden koulutuksen osalta. Vaikka haastatteluiden perusteella monet haastateltavat kokivat työnsä jatkuvuuden tulevaisuudessa taatuksi, eräs haastateltavista tunsu hieman epävarmuutta. Epävarmuus koski sitä, vastaisiko hänen koulutuksensa muutoksen mukana tulevia virkojen koulutusvaatimuksia, mikäli kaikilta työntekijöiltä pyritäisiin vaatimaan samanlaisia koulutustaustoja. Eräs haastateltava pohti sitä, tulisiko tulevaisuudessa muutoksen alkuvaiheen jälkeen kaikkia virkoja edes tarvitsemaan. Virkojen lakkauttaminen voisi tietää haastateltavan omienkin työtehtävien loppumista.

Työttömäksi jäämisen pelkoa perusteltiin kyselyaineistossa koulutuksen ohella mahdollisella kielitaidon puuttumisella, sillä uudessa organisaatiossa virkojen vaatimuksia yhtenäistettäisiin kielitaidonkin osalta.

”Pystynkö työskentelemään äidinkielelläni vai jäänkö työttömäksi huonon ruotsin/suomen kielen taitoni vuoksi?”

Haastatteluissa nousi esiin samankaltaisia epävarmuuden tunteita siitä, miten työntekijöiden kielitaito vaikuttaisi heidän asemaansa uudessa organisaatiossa. Pelkän työn menettämisen huolen lisäksi epävarmuutta tunnettiin siitä, voitaisiinko työntekijöitä siirtää organisaatiossa kielitaidon perusteella eri tehtäviin. Samalla työntekijät voisivat menettää sanavaltansa siitä, missä päin organisaatiota he työskentelisivät.

”...että miten sitten niin kun kielitaidon perusteella, että voidaanko sitten alkaa sijoittamaan periaatteessa sen kielellisen osaamisen mukaan organisaation sisällä niin kuin mielivaltaisesti sitten eri tehtäviin.”

Kyselyaineistossa ja haastatteluissa huolta tunnettiin työpaikan siirtymisestä ja työmatkan pitenemisestä. Haastatteluiden perusteella osa työntekijöistä pelkää työnsä siirty-

mistä muutoksen myötä, tai sitä, että organisaation yhdistyminen tarkoittaisi matkustamista muihin organisaation kuntiin. Muutoksen mukana on myöhemmin tulossa uusi rakennus, johon osa organisaation työntekijöistä tulisi siirtymään. Tämä aiheutti useassa haastateltavassa epävarmuuden tunteita, sillä työpaikalle pääsy voisi samalla vaikeutua. Ongelmana ajatellaan olevan niin ruuhkat, kuin parkkipaikatkin. Nämä syyt voisivat olla esteenä ajoissa työpaikalle ehtimiselle. Uuden tilan osalta tunnetaan huolta vielä työntekijöiden sosiaalitulojen riittävydestä.

Työn sisällön muuttuminen

Kyselyaineiston vastauksista nousi esiin huoli työn sisällön ja työnkuvan muuttumisesta. Yksi kyselyyn vastaajista kertoi viihtyvänsä nykyisten työtehtäviensä parissa, ja tunsikin huolta niiden muuttumisesta muutoksen myötä. Eräs haastateltava tunsikin huolta työtovereilta kuulemistaan huhuista, joiden mukaan heidän yksikkönsä työtehtävät ja työnjako tulisivat muuttumaan melko paljonkin muutoksen mukana. Tämä aiheutti epävarmuutta haastateltavassa, sillä hän totesi, ettei osaisi näitä työtehtäviä vielä tehdä. Hän myös epäili sitä, miten tämä työjako voisi käytännössä onnistua.

Osa haastateltavista oli huolissaan siitä, että työmäärä kasvaisi valtavasti muutoksen myötä. Useilla työntekijöillä on jo valmiiksi niin paljon työkuormaa, ettei työmäärän haluttaisi lisääntyvän. Muutoksen toivotaan kiireen lisäämisen sijaan tasoittavan työmäärää eri yksiköiden välillä sekä tuovan lisää henkilöstöresursseja. Lisäksi eräs haastateltava tunsikin huolta siitä, tulisivatko työntekijät muuttumaan, sillä uuden toimitilan myötä pelätään aukioloaikojen pidentyvän. Vaikka aukioloaikojen pidentyminen helpottaisi haastateltavan mukaan asiakkaiden asiointia, samalla työntekijöiden työntekijät muuttuisivat ja jopa pidentyisivät. Pelkän työn sisällön muuttumisen ohella tunnettiin huolta siitä, pystyisikö oman työn sisältöön enää muutoksen jälkeen vaikuttamaan. Organisaatiomuutoksen jälkeen työolot voisivat mahdollisesti muuttua huonompaan suuntaan, mitä pohdittiin kyselyaineiston vastauksissa.

Osa haastateltavista ei edellekään ollut varma, minkälaiseksi muutoksen jälkeiset uudet työtehtävät tulisivat muotoutumaan. Muutoksen ajatellaan vaikuttavan työtehtäviin ainakin jollain tasolla, mutta tarkempaa tietoa sen vaikutuksista ei ole. Vaikka yleiskuva muutoksen jälkeisestä työstä on tiedossa, itse päivittäisten työtehtävien sisällöstä tunnettiin vielä epävarmuutta. Työn sisällön osalta usealla työntekijällä muuttuvat jokapäiväisessä työssä käytettävät järjestelmät. Haastatteluiden perusteella uusia järjestelmiä tulee niin paljon, etteivät kaikki työntekijät vielä tiedä, minkälaisia uusia järjestelmiä todellisuudessa muutoksen mukana tuleekaan tai miten niitä käytetään. Epävarmuus tulevista työtehtävistä ja työn varsinaisesta sisällöstä aiheutti työn hallinnan tunteen heikkenemistä.

”Mun tehtäväkuva on hyvin epäselvä vielä. Mä en itseasiassa tiedä vielä mitä kaikkea siihen tulee kuulumaan. Musta tuntuu, että siihen kuuluu ihan älyttömästi asioita.”

Usea työntekijä tulee muutoksen myötä muuttamaan uusiin työtiloihin. Tämän osalta tunnetaan epävarmuutta siitä, tulevatko uudet työtilat olemaan sopivia ja päivittäisiä työtehtäviä tukevia. Työtilojen toivotaan olevan riittävän tilavia ja toimivia. Haastatteluiden perusteella osa työntekijöistä on huolissaan uusien tilojen vaikeuttavan työnte-koä, sillä esimerkiksi välimatkat pitenevät. Uusissa työtiloissa olisi taas opeteltava uudelleen välineiden paikat ja uudet toimintatavat, minkä ajatellaan hankaloittavan työnte-koä ainakin aluksi. Eräs haastateltavista tunsu huolta siitä, tulisiko osa työntekijöistä vaihtamaan työhuonettaan useamman kerran päivässä, sillä sen ei uskottaisi toimivan.

Työetujen muuttuminen ja säilyminen

Kyselyaineiston vastauksien perusteella useat vastaajat tuntevat epävarmuutta työetu- jen säilymisestä tai niiden muuttumisesta uudessa organisaatiossa. Haastatteluissa usea vastaaja toivoi, ettei muutos tulisi heikentämään heidän etujaan. Henkilöstön ny-

kyisten etujen pelätään katoavan organisaatiomuutoksen yhteydessä, mikäli etuja yhtenäistetään uudella hyvinvointialueella oman organisaation aikaisempia etuja huonommaksi.

”Henkilöstöllä on ollut monia hyviä etuja, jotka todennäköisesti katoavat uudessa organisaatiossa.”

”Mutta mä toivon, että niitä... niitä tähänastisia siellä olleita vanhoja etuisuuksia ei vähennettäisi tai jättäisi pois sen takia, että jossain muuallakaan ei ole näitä nyt ollut, koska niitä on niin vähän ylipäättään.”

Työntekijöiden edut, joiden pelätään katoavan ovat esimerkiksi TYKY-edut ja työterveyshuolto. Erään haastateltavan mukaan TYKY-edut ovat jo valmiiksi niin pienet, ettei niistä haluttaisi vähentää enää ollenkaan.

”Pelkona on, että menetetään nykyiset edut ja yhteisöllisyys. Työterveyshuoltoa, TYKY-seteleitä ja TYKY-päiviä en halua menettää.”

Työetujen kannalta epävarmuutta tunnettiin erityisesti palkoista ja lomapäivistä. Haastatteluissakin nousi esiin huoli työntekijöiden aikaisemmin hyväksi todettujen etujen katoamisesta. Muutoksen pelättiin vaikuttavan yö-korvauksista, iltalisistä ja lauantailisista koostuviin saldovapaisiin. Saldovapaat ovat olleet osalle työntekijöistä tärkeä etu, minkä vuoksi niitä ei haluttaisi menettää. Näiden lisäksi muiden tärkeiden erilliskorvausten pelätään poistuvan, sillä kaikissa edellisissä organisaatioissa näitä ei ole vielä maksettu. Kyselyaineistossa lomapäivien osalta tunnettiin huolta niiden mahdollisesta vähenemisestä muutoksen jälkeen.

Kyselyyn vastanneet työntekijät pohtivat, olisiko muutoksen vaikutus palkkojen osalta kielteinen vai myönteinen. Eri organisaatioissa on aikaisemmin ollut eri tasoiset palkat, jotka olisivat muutoksen jälkeen tarkoitus tasata. Tämä on saanut haastatteluiden perusteella osan työntekijöistä pohtimaan, mihin suuntaan palkat tulisivat muuttumaan uudessa organisaatiossa. Sekä kyselyaineiston, että haastatteluiden perusteella palkan toivotaan muutoksen jälkeenkin perustuvan työntekijöiden yksilölliseen osaamiseen.

Vaikka uusi organisaatio onkin laaja ja siellä työskentelee paljon ihmisiä eri toimialoilta, toivotaan palkkaperusteiden pysyvän riittävän yksilöllisenä.

”Pysyvätkö kaikki edut. Että saan palkkaa siitä osaamisesta mitä minulla on, että sitä ei vain siirretä, vaan se nähdään myös taitona ja tietona.”

”Huoli lomapäivistä, kunnallisessa työehtosopimuksessa on enemmän lomapäiviä kuin yksityisessä työehtosopimuksessa. Huoli palkkaharmonisoinnista, saanko tulevaisuudessa vähemmän palkkaa?”

Haastatteluissa pohdittiin vielä työntekijöiden jokapäiväisten työtujen muuttumista, kuten työtilojen muutoksen mukana tulevaa uutta ruokalapalvelua. Aikaisempi järjestelmä on koettu toimivaksi, joten uuden ruokalapalvelun oppiminen koetaan mahdollisesti haastavaksi ja järjestelmä monimutkaisemmaksi. Osalla työntekijöistä muuttuvat työvaatteet ja niiden jakeluun liittyvä järjestelmä, jonka pelätään olevan edellistä järjestelmää toimimattomampi ja puutteellisempi. Työvaatteita tarjotaan aikaisempaa vähemmän yhtä työntekijää kohden, mikä voi johtaa puhtaiden työvaatteiden loppumiseen kesken työpäivän tai työviikon.

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä pohditaan aluksi tutkimuksen tuloksia pro gradun johdannossa määriteltujen kahden tutkimuskysymyksen pohjalta. Samalla tuloksia peilataan aikaisempaan teoriaan. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatko-tutkimusehdotuksia.

6.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista epävarmuutta työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen aikana, ja tutkimuskohteeksi valittiin Pohjanmaan hyvinvointialueeseen siirtyvät työntekijät. Tutkimuskohteen valintaa ohjasi erityisesti muutoksen ajankohtaisuus, sillä organisaatiomuutos astui voimaan 1.1.2022. Vastausta haettiin kahteen tutkimuskysymykseen kahden eri tutkimusaineiston avulla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, minkälaisia piirteitä organisaatiomuutoksessa koettuun epävarmuuteen sisältyy. Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, minkälaisia epävarmuuden muotoja nousee esiin tarkasteltaessa työntekijöiden kokemuksia hyvinvointialueen muodostamiseen liittyvästä organisaatiomuutoksesta?

Vastaus tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyi tutkimuksen teorioisuuden sekä tutkimuksessa käytetyn kyselyaineiston pohjalta. Aikaisemman teorian perusteella työntekijöiden epävarmuuden kokemukset jaettiin kolmeen eri luokkaan, joita lähdettiin etsimään myös kyselyaineistosta. Kolmesta eri luokasta muodostui vielä yhteensä seitsemän eri epävarmuuden muotoa, joita tarkastellaan seuraavassa kappaleessa lisää. Kyselyaineiston analysoinnin jälkeen lähdettiin haastattelemaan kuutta kyseisen organisaatiomuutoksen läpikäyvää työntekijää. Tarkoituksena oli syventää tietoa työntekijöiden kokemista epävarmuuksista erityisesti tutkimuksen toista tutkimuskysymystä varten.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastauksena löytyi seitsemän erilaista epävarmuuden muotoa. Strategisen epävarmuuden alle muodostui kaksi epävarmuuden muotoa, jotka ovat epävarmuus tulevan organisaation kankeudesta ja suuresta koosta sekä epävarmuus organisaation palveluiden ja toiminnan järjestämisestä. Rakenteellisen epävarmuuteen liittyviä muotoja löytyi kaksi, jotka ovat epävarmuus yksiköiden sijoittumisesta ja omasta esimiehestä sekä epävarmuus muutoksen käytännön toteuttamisesta. Viimeiset kolme epävarmuuden muotoa, työpaikan menettäminen tai siirtyminen, työn sisällön muuttuminen sekä työtöiden muuttuminen ja säilyminen, muodostuivat työhön liittyvän epävarmuuden alle.

Tutkimuksen kyselyaineistoa analysoidessa kävi nopeasti ilmi, että työntekijöiden vastaukset oli helppo luokitella aikaisemmassa teoriassa määriteltyihin epävarmuuden muotoihin. Sama toistui tutkimuksen haastatteluidenkin kohdalla. Allenin ja muiden (2007) sekä Bordian ja muiden (2004b) tutkimuksissaan määrittelemät epävarmuuden muodot toistuivat järjestäen tutkimuksen aineistoissa. Suuri osa kyselyaineiston vastauksista liittyi työntekijöiden omaan työhön liittyvään epävarmuuteen. Tämä ei ollut yllättävää, sillä myös Allenin ja muiden (2007) tutkimuksessa työhön liittyvä epävarmuus oli epävarmuuden muodoista yleisin.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaus löytyi tarkastelemalla aineistojen vastauksia syvemmin. Hyvinvointialueen muodostaminen aiheutti vastaajissa huolta siitä, tulisiko organisaatio olemaan liian kankea sekä byrokraattinen. Toisaalta organisaation palveluiden saatavuus oli toinen erityisen paljon esiin noussut huoli työntekijöiden keskuudessa.

Vastaajat tunsivat erityisen paljon epävarmuutta hyvinvointialueen muodostamiseen liittyvän muutoksen käytännön toteutuksesta. Yksi syy tähän voi olla muutoksen laajuus. Muutoksen käytännön toteutuksen osalta moni vastaaja koki heikon muutosviestinnän lisänsä epävarmuuden tunteita. Viestinnän avoimuuden puuttuminen aiheutti epäluottamuksen tunteita ja huhujen kiertämistä henkilöstön kesken. Ennen muutoksen

läpiviemistä työtovereilta saatu tieto voi myös Allenin ja muiden (2007) mukaan aiheuttaa enimmäkseen huhuja muutoksesta, mikä voi edelleen lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Lisäksi kommunikaation ja viestinnän puute lisää epävarmuutta entisestään (Bordia ja muut, 2004a; De Witte, 2005). Toisaalta muutoksen käytännön toteuttamisen osalta pelättiin, ettei henkilökunnalla ole mahdollisuutta osallistua muutoksen toteutukseen. Osallistuminen on kuitenkin tärkeää epävarmuuden tunteen vähentämiseksi ja kontrollin tunteen lisäämiseksi muutoksessa (Bordia ja muut, 2004b; De Witte, 2005).

Tutkittavien oman työn osalta työntekijät pelkäsivät hyvinvointialueeseen siirtymisen uhkaavan heidän oman työpaikkansa pysyvyyttä tai työpaikan siirtymistä. Kyselyaineistossa huoli työpaikan menettämisestä oli haastatteluaineistoa vahvemmin esillä, mihin voi vaikuttaa aineistojen keräämisen aikaväli. Haastatteluja tehdessä hyvinvointialueeseen siirtymiseen oli vain muutama viikko aikaa, joten tietoa oman työn jatkuvuudesta oli todennäköisesti enemmän. Vastaajat tunsivat epävarmuutta työn sisällön muuttumisesta, ja erityisesti siitä, että työtehtävien muuttuisivat epämiellyttävämmiksi, työmäärä lisääntyisi tai työajat pidentyisivät. Viimeiseksi omaan työhön liittyväksi epävarmuudeksi muodostui työtujen muuttuminen ja säilyminen: hyvää palkkaa, henkilöstöetuja ja lomapäiviä ei haluttaisi menettää.

Niin tutkimuksessa käytetyssä kyselyaineistossa kuin haastatteluaineistossakin vastanneet työntekijät kuvailivat kielteisten epävarmuuden tunteiden ohella myönteisiä tuntemuksia ja odotuksia tulevan muutoksen osalta. Nämä vastaukset päätettiin jättää tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle ja keskittyä aikaisemman teorian pohjalta luotujen epävarmuuden muotojen mukaisten ajatusten tarkasteluun. Tutkimuksen teoriaosassa on kuitenkin käyty lyhyesti läpi epävarmuuden aiheuttamia myönteisiä ajatuksia, jolloin epävarmuus koetaan jopa hyödyllisenä (Brashers, 2006). Epävarmassa tilanteessa yksilöillä voi syntyä joko myönteisiä tai kielteisiä reaktioita, joiden syntymiseen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten yksilön, kulttuurin ja tilanteen ominaisuudet

(Hillen ja muut, 2017). Tutkittujen työntekijöiden myönteiset odotukset olivat siten aikaisemman teorian perusteella odotettavissa.

Kysely- ja haastatteluaineiston välillä oli eroja siinä, mitkä epävarmuuden muodot esiintyivät eniten vastauksissa. Syynä tähän voi olla se, että haastatteluaineisto on kerätty lähes vuosi kyselyaineistoa myöhemmin. Kyselyaineistossa epävarmuutta aiheutti erityisen paljon työntekijöiden oman työn muutos, jonka myös Allen ja muut (2007) huomasivat tutkimuksessaan olevan voimakkaimmillaan muutoksen alkuvaiheissa. Haastatteluissa sen sijaan pohdittiin enemmän muutoksen käytännön toteuttamisen onnistumista. Haastatteluista tehdessä organisaatiomuutoksen voimaantulo oli vain muutaman viikon päässä, jolloin työntekijöillä oli luonnollisesti jo enemmän tietoa muutoksesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Organisaatiotutkimuksessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on pohdittu runsaasti tarkoituksena välttää virheitä (Aaltio & Puusa, 2020, 170; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 118). Luotettavuutta pohtiessa nouseekin usein kysymys tutkimuksen objektiivisuudesta sekä totuudesta (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 118). Aaltio ja Puusa (2020, s. 170–181) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa, sillä kaikki tutkimuksen ratkaisut perustuvat lopulta tutkijan subjektiivisiin päätöksiin. Heidän mukaansa sen uskottavuutta lisää kuitenkin tutkijan pyrkimys havaita omaa subjektiivisuuttaan tutkimuksen aikana.

Myös tässä tutkimuksessa kaikki tehdyt valinnat tutkimusmenetelmästä olivat subjektiivisia. Esimerkiksi tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu tuntui heti luontevalta vaihtoehdolta tähän tutkimukseen. Laadullisena tiedonkeruumenetelmänä olisi kuitenkin voinut käyttää monia muitakin vaihtoehtoja, kuten ryhmähaastattelua. Teemahaastattelu koettiin lopulta ryhmähaastattelua sopivammaksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltavat eivät välttämättä olisi kokeneet ryhmätilannetta yhtä luonnolliseksi ja turvalliseksi ympäristöksi avautua epävarmuuksistaan kuin yksilöhaastattelussa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan tarkastella sen uskottavuutta, eettisyyttä ja luotettavuutta. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen aineiston asianmukaista keräystapaa sekä huolellista analysointia. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 168.) Tämän ohella voidaan pohtia tutkimuksen puolueettomuutta, jolla tarkoitetaan sitä, vaikuttavatko tutkimuksen tekijän asenteet aineistojen analysointiin (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 119). Tämän tutkimuksen teemahaastatteluja ohjasi valmiista kyselyaineistosta saadut tiedot, joten haastatteluja tehdessä oli jo tiettyjä odotuksia ja asenteita tutkittavien vastauksista. Vaikka teemahaastattelun runkoa ohjasi aikaisempi tieto, muotoiltiin kysymykset kuitenkin niin, että ne ohjailisivat tutkittavien vastauksia mahdollisimman vähän.

Luotettavuus viittaa siihen, että tutkija on valinnut oikeanlaisia ja perusteltuja menetelmiä tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusongelman ratkaisussa. Luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten riippumattomuutta satunnaisista tekijöistä. Tutkimuksen eettisyys taas vaatii eettisten periaatteiden noudattamista läpi koko tutkimuksen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 168–169). Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 122) mukaan osa tutkimuksen luotettavuutta on sen eettisyys.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kiinnitettiin eettisyyden osalta huomiota muiden tutkijoiden lainaamisen oikeellisuuteen. Teoriaan perehdyttiin syvällisesti, mitä hyödynnettiin tutkimusosassa. Tutkimuksen teoriaosassa hyödynnettiin laajasti aikaisempaa lähdekirjallisuutta, joista suuri osa on kansainvälisiä lähteitä. Epävarmuudesta ja organisaatiomuutoksesta löytyi paljon muiden tutkijoiden suosiossa olleita vanhempia ja klassisempia tutkimuksia, mutta toisaalta myös uudempaa tutkimuskirjallisuutta.

Laadullista tutkimusta ilmentää kerronnallinen tapa kuvata jokainen valittu ratkaisu (Aaltio & Puusa, 2020, s. 169.) Näin tehtiin myös tämän tutkimuksen menetelmäosiossa, jossa jokainen valinta perusteltiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Aaltion ja Puusan (2020, s. 169) mukaan on tärkeää arvioida kriittisesti omia valintoja. Tä-

män tutkimuksen tuloksien luotettavuutta lisää monimenetelmätutkimuksen käyttö, sillä saman tutkimuskohteen tutkimiseen käytettiin useaa eri menetelmää ja aineistoa.

Luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota aineiston keruuseen (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 122). Valmiista kyselyaineistosta saatiin esiin usean henkilön ajatukset muutoksen epävarmuudesta, ja siitä saatuja tuloksia syvennettiin haastattelemalla kuutta henkilöä. Tutkimuksen haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse saatekirjeellä ja haastattelut toteutettiin suojatussa Vaasan yliopiston Zoom-ympäristössä.

Osa tutkimuksen luotettavuutta on tutkimuksen tiedonantajien valinnan perustelu (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 122). Tutkimuksen haastatteluosioon valittiin yhteensä kuusi henkilöä. Haastateltavia oli vain kuusi, sillä valmista kyselyaineistoa oli jo melko laajasti. Haastatteluja pitäessä kiinnitettiin huomiota haastateltavien anonyymiteettiin ja vastausten käsittelyn luottamuksellisuuteen. Tulosta raportoitaessa huomioitiin, ettei haastateltavien henkilöllisyys, organisaatio tai työyksikkö ole erotettavissa. Tutkimuksen luotettavuutta ja monipuolisuutta olisi saattanut lisätä se, että haastateltavia olisi valittu eri kunnista, kun nyt kaikki haastateltavat valittiin samasta kunnasta. Haastateltavia valittiin kahdesta eri organisaatiosta ja hyvin erilaisista tehtävistä. He toimivat terveydenhuollossa hoitotyössä ja esimiestehtävissä sekä organisaation tukitoiminnoissa. Luotettavuutta heikentää kuitenkin se, ettei sosiaalihuollon puolelta otettu haastateltavia.

Aikaisemmista tutkimuksista on huomattavissa, että esimiesten kokemaa epävarmuutta organisaatiomuutoksen aikana ei ole juuri tutkittu, joten se olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Suuressa osaa aikaisemmista tutkimuksista on keskitytty organisaatiomuutoksesta seuraavan epävarmuuden kielteisiin puoliin. Tämän vuoksi toinen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde olisi muutokseen liittyvästä epävarmuudesta työntekijöille syntyvät myönteiset odotukset sekä epävarmuuden näkeminen mahdollisuutena. Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy muutosviestintään ja epävarmuuteen. Usea tämän tutkimuksen haastateltavista korosti heikon muutosviestinnän lisänneen epä-

varmuuden kokemuksia, joten sen vuoksi olisi tärkeää tutkia tarkemmin muutosviestinnän vaikutusta työntekijöiden epävarmuuden kokemiseen.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 168–180). Gaudeamus.
- Abbas, M., Mehwish, M. & Nosheen, S. (2021). Consequences of job insecurity for hospitality workers amid COVID-19 pandemic: does social support help? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 957–981. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1926036>
- Ahlsson, A. (2020). Why change? Lessons in leadership from the COVID-19 pandemic. *European Journal of Cardio-Thoracic Surgery*, 58, 411–413. DOI:10.1093/ejcts/ezaa252
- Airaksinen, J. & Haveri, A. (2012). Uudelleenskaalaus kunta- ja palvelurakenteissa. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.), *Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos* (s. 305–334). Tampere University Press.
- Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Allen, J., Jimmenson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. I. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Amis, J. M. & Janz, B. D. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272–278. <https://doi.org/10.1177/0021886320936703>
- Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.), *Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos* (s. 11–16). Tampere University Press.
- Barrett, A. (2018). Information-Seeking from Organizational Communication Sources During Healthcare Technology Change. *Communication Quarterly*, 66(1), 58–78. <https://doi.org/10.1080/01463373.2017.1329219>

- Berenbaum, H., Bredemeier, K. & Thompson, R. J. (2008). Intolerance of uncertainty: Exploring its dimensionality and associations with need for cognitive closure, psychopathology, and personality. *Journal of Anxiety Disorders*, 22(1), 117–125. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2007.01.004>
- Berger, C. R. & Bradac, J. J. (1982). *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. Edward Arnold.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
- Birrell, J., Meares, K., Wilkinson, A. & Freeston, M. (2011). Toward a definition of intolerance of uncertainty: A review of factor analytical studies of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Clinical Psychology Review*, 31(7), 1198–1208. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.07.009>
- Bordia, P. & DiFonzo, N. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human resource management*, 37(3–4), 295–303. Noudettu 7.10.2021 osoitteesta [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3)
- Bordia, P., DiFonzo, N., Hunt, E., Paulsen, N. & Tourish, D. (2004a). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004b). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/uncertainty-during-organizational-change-types/docview/196878996/se-2?accountid=14797>

- Borracci, R. A., Ciambrone, G. & Arribalzaga, E. B. (2021). Tolerance for Uncertainty, Personality Traits and Specialty Choice Among Medical Students. *Journal of Surgical Education*. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.03.018>
- Brashers, D. E. (2006). Communication and Uncertainty Management. *Journal of Communication*, 51(3), 477–497. DOI:10.1111/j.14602466.2001.tb02892.x
- Bridgman, T., Brown, K. G. & Cummings, S. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Brignall, S., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Markou, E. (2001). Target setting for evolutionary and revolutionary process change. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1387–1403. DOI:10.1108/01443570110407409
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*. Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Caballer, A., Peiró, J. M. & Sora, B. (2021). Spillover outcomes of job insecurity: differences among men and women. *International Journal of Social Psychology*, 36(1), 149–178. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02134748.2020.1840233>
- Chan, D. K. S. & Cheng, G. H. L. (2007). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Cheng, T., Lim, V. & Mauno, S. (2017). The Far-Reaching Consequences of Job Insecurity: A Review on Family-Related Outcomes. *Marriage & Family Review*, 53(8), 717–743. <https://doi.org/10.1080/01494929.2017.1283382>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, Wm. C. & Gue, K. R. (2013). Employees’ Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 15–17. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>

- De Cuyper, N., De Witte, H., Vander Elst, T. & Handaja, Y. (2010). Objective Threat of Unemployment and Situational Uncertainty During a Restructuring: Associations with Perceived Job Insecurity and Strain. *Journal of business and psychology*, 25(1), 75–85. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9128-y>
- de Fátima Nery, V., Franco, K. S. & Neiva, E. R. (2020). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 216–236. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886319865277>
- Deniz, E. (2021). Self-compassion, intolerance of uncertainty, fear of COVID-19, and well-being: A serial mediation investigation. *Personality and individual differences*, 177, 110824. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110824>
- De Witte, H. (2005) Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Edmonds, W. A. & Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods (Second Edition)*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071802779>
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2008a). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa T. Feldt, U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Feldt, T., Mäkikangas, M. & Piitulainen, S. (2008b). Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa T. Feldt, U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Fergus, T. A. & Rowatt, W. C. (2014). Intolerance of uncertainty and personality: Experiential permeability is associated with difficulties tolerating uncertainty. *Personality and Individual Differences*, 58, 128–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.10.017>
- Genkova, P. & Gehr, C. (2016). Is Communication Always Helpful? – The Influence of Organizational Communication on Feelings of Uncertainty and Commitment of Employees during Change Management Processes. *International Journal of Aca*

- demographic Research in Business and Social Sciences*, 6(1),
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i1/1976>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hasan, H., Sundarasaradula, D., Tobias, A. M. & Walker, D. S. (2005). Self-organization, evolutionary and revolutionary change in organizations. *Strategic change*, 14(7), 367–380. DOI: 10.1002/jsc.739
- Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346–357.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herzig, S. E. & Jimmenson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628–645. <https://doi.org/10.1108/01437730610709264>
- Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A. & Han P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62–75.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>
- Huhtala, M., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa T. Feldt, S. Mauno & A. Mäkikangas (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. (2020). Monimenetelmätutkimus. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 299–308). Gaudeamus.
- Jackson, S., Schuler, R. & Vredenburgh, D. (1987). Managing stress in turbulent times. Teoksessa A. Riley, & S. Zaccaro (toim.), *Occupational stress and organizational effectiveness* (s. 141–166). Praeger.

- Kim, J., Song, E. & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social behavior and personality*, 41(6), 1019–1034. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.6.1019>
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2008). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa T. Feldt, U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (1999). The effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 879–895. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<3.0.CO;2-2
- Kuula-Luumi, A. (2021). Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 19.4.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>
- Leahey, E. (2007). Convergence and confidentiality? Limits to the implementation of mixed methodology. *Social Science Research*, 36(1), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2005.10.003>
- Li, J., Sun, R., Tao, W. & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Liu, Y., Men, L. R. & Yue, C. A. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Malopinsky, L. V. & Osman, G. (2006). Dimensions of Organizational Change. Teoksessa J. A. Pershing (toim.), *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential (Third Edition)*. Pfeiffer. Noudettu 28.9.2021 osoitteesta <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.6925&rep=rep1&type=pdf#page=308>

- Matsunaga, M. (2021). Testing the Theory of Communication and Uncertainty Management in the Context of Digital Transformation with Transformational Leadership as a Moderator. *International Journal of Business Communication*, 1–25. DOI: 10.1177/23294884211023966
- Melnikov, S., Shor, R., Kigli-Shemesh, R., Gun Usishkin, M. & Kagan I. (2013). Closing an Open Psychiatric Ward: Organizational Change and Its Effect on Staff Uncertainty, Self-Efficacy, and Professional Functioning. *Perspectives in psychiatric care*, 49(2), 103–109. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/ppc.12001>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/three-types-perceived-uncertainty-about/docview/210943521/se-2?accountid=14797>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Ozcelik, S. K., Ozturk, H. & Bahcecic, A. N. (2020). Effects of organisational restructuring of hospitals on nurses. *Journal of nursing management*, 28(7), 1740–1747. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.13133>
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (n.d.). *Mikä muuttuu Pohjanmaalla 2023?* Pohjanmaan hyvinvointi.fi. Noudettu 23.4.2022 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/tietoa-meista/pohjanmaan-hyvinvointialue-2023/mika-muuttuu-pohjanmaalla-2023/>
- Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä. (2021). *Sopimus liikkeen luovutuksesta*. Vaasankeskussairaala. Noudettu 26.10.2021 osoitteesta https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnontiedostot/forvaltning_hallinto/hallituksen-poytakirjat/2021/liitteet--51-52.pdf
- Pollitt, C. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.

- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 141–152). Gaudeamus.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286–303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Salminen, A. (2004). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Edita.
- Sarajärvi, A. (2002). *Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitajakoulutuksen aikana*. Oulu University Press. Noudettu 12.10.2021 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514266749.pdf>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Schein, E. H. (1999). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections (Cambridge, Mass.)*, 1(1), 59–74. DOI: 10.1162/152417399570287
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135. DOI: 10.2307/256304
- Sias, P. M. & Wyers, T. D. (2001). Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 549–573. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0893318901144001>
- Sverke, M., Falkenberg, H., Hellgren, J., Lu, C. & Pienaar, J. (2017). How Do We React When Our Organization Changes? Perspectives on Employees' Appraisal of

- Change, Consequences and Mitigating Factors. Teoksessa N. Chmiel, G. Fraccaro li, M. Sverke (toim.), *Work and organizational psychology*. Wiley Blackwell.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.3.242>
- Teboul, B. (1994). Facing and Coping with Uncertainty During Organizational Encounter. *Management communication quarterly*, 8(2), 190–224. Noudettu 28.9.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/facing-coping-with-uncertainty-during/docview/232856362/se-2?accountid=14797>
- Vaasan sairaanhoitopiiri. (2021). *Kehittämishankkeet*. Vaasankeskussairaala.fi. Noudettu 15.10.2021 osoitteesta <https://www.vaasankeskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/toiminta/hyvinvointialue/kehittamishankkeet/>
- Vaasan sairaanhoitopiiri. (2020, 30. marraskuuta). *Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021–2023*. Vaasankeskussairaala.fi. Noudettu 27.10.2021 osoitteesta https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedostot/forvaltning_hallinto/valtuuston-poytakirjat/2020/30112020-liite--40-toiminta--ja-taloussuunnitelma-2021-2023.pdf
- Vaasan sairaanhoitopiiri. (n.d.). *Hyvinvointialue*. Vaasankeskussairaala.fi. Noudettu 15.10.2021 osoitteesta <https://www.vaasankeskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/toiminta/hyvinvointialue/>
- Valtioneuvosto (n.d.). *Hyvinvointialueet*. Soteuudistus.fi. Noudettu 22.9.2021 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->
- Valtonen, A. & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 113–126). Gaudeamus.
- Yang, Q., van den Bos, K. & Li, Y. (2021). Intolerance of uncertainty, future time perspective, and self-control. *Personality and individual differences*, 177, 110810. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110810>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Kutsun sinut osallistumaan haastateltavaksi pro gradu -tutkielmaani. Olen Vaasan Yliopiston maisterivaiheen opiskelija. Opiskelen hallintotieteitä pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Tällä hetkellä kirjoitan pro gradu -tutkielmaani, ja aiheeni liittyy työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen organisaatiomuutoksen aikana. Muutokseen liittyvä epävarmuus voidaan jaotella erilaisiin muotoihin. Tutkimukseni tavoite on selvittää, minkälaisia erilaisia epävarmuuden muotoja Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymään siirtyvät työntekijät kokevat organisaatiomuutoksessa. Haastatteluissa tulaa käsittelemään muun muassa epävarmuutta muutoksen toteutuksesta sekä muutoksen vaikutuksesta organisaatioon ja työntekijöihin.

Pro graduni tutkimus toteutetaan monimenetelmätutkimuksena. Olen analysoinut tutkimuksessani Vaasan sairaanhoitopiirin työntekijöiltä kerättyä kyselyaineistoa, ja nyt tarkoitukseni on syventää siitä saatua tietoa haastatteluilla. Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman hyvin tietoa työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta. Toteutan haastattelut teemahaastatteluna. Tarkoituksena on haastatella uuteen kuntayhtymään siirtyviä työntekijöitä, joten olisin kiinnostunut Teidän kokemuksistanne muutoksesta. Olisin todella kiitollinen, mikäli Teiltä löytyisi aikaa osallistua haastateltavakseni.

Haastattelut toteutetaan suojatussa Vaasan yliopiston Zoom-ympäristössä. Haastattelumateriaali ja litteroinnit säilytetään tutkimuksen tekijän omissa tiedostoissa ja hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy haastattelutietoihin ja tutkimusmateriaaliin. Haastatteluiden vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastatteluista saatu tieto ole yksilöitävissä. Haastateltavien henkilöllisyys ja organisaatio ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen ohjaajan tiedossa.

Haastattelut toteutan viikoilla x–x Zoomin avulla. Vastaamalla tähän viestiin myöntävästi, otan sinuun yhteyttä sopivasta haastatteluajankohdasta ja lähetän Zoom-linkin, jolla pääset osallistumaan haastatteluun. Haastatteluun on varattu aikaa maksimissaan yksi tunti. Ohjaavana opettajani toimii tutkijatohtori Hanna-Kaisa Pernaa Vaasan yliopistolta, tässä hänen yhteystietonsa: puh. +358294498236, hanna-kaisa.pernaa@uwasa.fi.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin Terveisin, Mandi Perälä
puh. +358451214911, mandi.perala@outlook.com

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teema-alue 1:

Strateginen epävarmuus

1. Kuvailisitko mitä tässä muutoksessa tapahtuu?
2. Mitä uskot muutoksen (ja siitä seuraavan laajemman organisaation) tarkoittavan organisaation toimivuudelle?
3. Miten uskot muutoksen vaikuttavan organisaation palveluiden ja toiminnan järjestämiseen?

Teema-alue 2:

Rakenteellinen epävarmuus

1. Miten tuleva muutos muuttaa sinun sijoittumistasi organisaatiossa? (esimerkiksi yksikkö ja esimies)
2. Miten ajattelet muutoksen vaikuttavan organisaation yksiköihin? (esimerkiksi yksiköiden rakenteeseen ja sijoittumiseen)
3. Miten uskot, että muutoksen toteuttaminen käytännössä onnistuu?

Teema-alue 3:

Työhön liittyvä epävarmuus

1. Miten ajattelet muutoksen vaikuttavan sinun työpaikkasi pysyvyyteen?
2. Miten uskot muutoksen vaikuttavan sinun työsi sisältöön?
3. Miten uskot, että muutos vaikuttaa muihin työhön liittyviin asioihin?