

**Muutokseen sopeutuminen ja työntekijöiden psykologiset tarpeet
organisaatiomuutoksessa – monimenetelmällinen tutkimus**

Venla Keller
Iina Salminen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kesäkuu 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

KELLER, VENLA & SALMINEN, IINA: Muutokseen sopeutuminen ja työntekijöiden psykologiset tarpeet organisaatiomuutoksessa – monimenetelmällinen tutkimus

Pro gradu -tutkielma, 44 s., 1 liite

Ohjaaja: Mari Herttalampi

Psykologia

Kesäkuu 2023

Työntekijäkokemukset ovat tärkeä näkökulma organisaatiomuutoksiin, sillä työntekijöiden muutokseen liittyvät arviot ja tunnetason suhtautuminen ovat yhteydessä heidän muutokseen sopeutumiseensa ja sitä kautta organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen sairaanhoitopiirin eri henkilöstö- ja ammattiryhmiä edustavien työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutokseen, sopeutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä ja organisaatiomuutoksessa ilmeneviä työntekijöiden psykologisia tarpeita. Keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset sekä arviot organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Tutkimuksessa yhdistetään määrällisiä ja laadullisia menetelmiä ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi.

Määrällisen analyysin lineaarisessa regressioanalyysissä ($n = 263$, naisia 87 %) muutokseen sopeutumista tilastollisesti merkitseviä selittäjiä olivat arvio organisaation johdon muutosjohtamisesta, työntekijän muutoksen vuoksi kokema huolestuneisuus sekä työntekijän oma toiminta muutokseen sopeutumiseksi. Arvio esihenkilön muutosjohtamisesta ei ollut tilastollisesti merkitsevä sopeutumisen selittäjä. Laadullisen haastatteluaineiston aineistolähtöisessä temaattisessa analyysissä huomattiin, että sekä hyvin että heikosti itsensä sopeutuneeksi arvioineiden ($n = 29$, naisia 76 %) kuvauksissa toistuivat vahvasti muutoksen aikaiset psykologiset tarpeet, joten niitä päätettiin tutkia tarkemmin. Tarpeet luokiteltiin neljään pääteemaan: luottamus, arvostus, yhteisöllisyys ja toimijuus.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että työntekijöiden muutosprosessin aikana ilmeneviin tarpeisiin vastaamalla voidaan tukea heidän muutokseen sopeutumistaan. Määrällisen ja laadullisen analyysin perusteella työntekijöiden tarpeet jaoteltiin sen mukaan, millä organisaation tasolla niihin voidaan vastata (ylin johto, esihenkilö ja lähityöyhteisö, työntekijätaso). Merkittävä oli erityisesti organisaation johdon toiminta, joka liittyi usean eri tarpeen täyttymiseen. Tulosten perusteella on myös ilmeistä, että kiinnittämällä huomiota organisaation sisäiseen viestintään muutosprosessin aikana voidaan vastata moniin tarpeisiin.

Tutkimuksen pohjalta annetaan suosituksia siitä, miten työntekijälähtöisyyden voisi huomioida muutosprosessissa. Kustannustehokkaillakin keinoilla on mahdollista rakentaa pidemmällä aikavälillä kestävämpää organisaatiokulttuuria. Henkilöstön kokemusten ja tarpeiden huomiointi kannattaa, sillä siten voidaan tukea työntekijöiden muutokseen liittyviä myönteisiä arvioita, tunteita ja käyttäytymistä, jotka kaikki osaltaan viime kädessä ratkaisevat organisaatiomuutoksen onnistumisen. Lisäksi organisaatiomuutoksen toteuttaminen henkilöstö huomioiden voi ennaltaehkäistä muutoksesta mahdollisesti seuraavia yksilö- ja organisaatiotason kielteisiä vaikutuksia, kuten työpaikanvaihtoja.

Avainsanat: organisaatiomuutos, muutokseen sopeutuminen, työntekijäkokemus, työntekijöiden tarpeet, monimenetelmällinen tutkimus

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
Department of Psychology

KELLER, VENLA & SALMINEN, IINA: Adapting to change and the psychological needs of employees in an organizational change – a mixed methods study

Master's thesis, 44 p., 1 appendix

Supervisor: Mari Herttalampi

Psychology

June 2023

Employee evaluations and emotional attitudes regarding organizational change affect how employees adapt to change and, therefore, the success of the organizational change. Consequently, considering employee experiences in planning and implementing organizational changes is a substantial viewpoint. This master's thesis investigates the adaptation of employees of a Finnish hospital district to an organizational change, the factors related to their adaptation, and the psychological needs of employees occurring during the change process. The main focus of the study is to investigate the experiences of the employees as well as their evaluations of the organizational change and change management. The research design blends quantitative and qualitative approaches to gain a deeper insight into the phenomenon studied.

In a linear regression analysis ($n = 263$, 87 % women), employee evaluations regarding change management conducted by the head of the organization, employee anxiety towards change, and employees' actions aimed at adapting to the change were statistically significant factors in explaining employee adaptation to change. On the contrary, employee evaluations regarding change management conducted by their immediate supervisors were not statistically significant. In the meanwhile, during an inductive thematic analysis of qualitative interview data ($n = 29$, 76 % women) an observation was made that the interviewees seemed to repeatedly describe various psychological needs that had occurred throughout the organizational change. These repeating needs were considered of great interest and thus further investigated. Four main groups of needs were distinguished: trust, sense of appreciation, sense of community, and agency.

The study suggests that by fulfilling employee needs occurring during the change process it is possible to help employees adapt. The needs were further classified based on the level of organizational hierarchy (head of organization, mid-level managers and immediate work community, individual employees) relevant to fulfilling the needs. A particularly influential role was played by the head of the organization, whose actions were closely related to fulfilling several different needs. Based on the results, it is also clear that by making an effort in internal communication during the change process, it is possible to satisfy several of the psychological needs investigated.

Finally, recommendations regarding how to take employee-driven decision-making into account are made. Indeed, even cost-efficient efforts can be applied to achieve and ensure a more sustainable organizational culture. Paying heed to the experiences and the needs of staff is beneficial, for it may be one means of reinforcing positive employee evaluations, feelings, and behaviour – all of which are crucial for the success of the organizational change implemented. Furthermore, considering employee perspective may help diminish and prevent undesirable personal or organizational consequences, such as turnover intentions.

Keywords: organizational change, adaptation to change, employee experience, employee needs, mixed methods

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Organisaatiomuutos	2
1.2 Työn muutoksiin sopeutuminen.....	5
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	8
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	10
2.1 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta.....	10
2.2 Määrällisen analyysin muuttujat	13
2.3 Määrällisen analyysin menetelmät.....	15
2.4 Laadullisen analyysin menetelmät	15
3 TULOKSET.....	18
3.1 Määrällisen analyysin tulokset – työntekijöiden sopeutumiseen yhteydessä olevat tekijät.....	18
3.1.1 Sopivan regressiomallin etsintä	18
3.1.2 Valittu regressiomalli	21
3.2 Laadullisen analyysin tulokset – työntekijöiden psykologiset tarpeet organisaatio- muutoksessa	22
3.2.1 Luottamus	23
3.2.2 Arvostus.....	27
3.2.3 Yhteisöllisyys	28
3.2.4 Toimijuus.....	29
4 POHDINTA	32
4.1 Keskeiset tulokset	33
4.1.1 Organisaation johdon rooli: viestintä, kuulluksi tuleminen ja osallisuus.....	33
4.1.2 Esihenkilöiden ja lähityöyhteisön rooli: yhteisöllisyys ja inhimillinen näkökulma.....	35
4.1.3 Työntekijätaso ja koettu huolestuneisuus	36
4.1.4 Avoin viestintä sitovana tekijänä.....	37
4.2 Tutkimuksen rajoitteet ja vahvuudet	38
4.3 Jatkotutkimustarpeet	39
4.4 Käytännön suositukset	41
KIRJALLISUUS	45
LIITE I: Koodikirjasto (Työntekijöiden psykologiset tarpeet organisaatiomuutoksessa)	i

1 JOHDANTO

Työelämä on nykypäivänä merkittävässä murroksessa, ja työelämän muutoksia tapahtuu globaalissa ja teknologian kehittymisen kiihdyttämässä maailmassa nopeasti (Cummings & Worley, 2015; Valtioneuvosto, 2018). Toimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat myös organisaatiot ja niiden jäsenet muutoksiin. Muun työelämän tavoin myös sosiaali- ja terveydenhuoltoala on kokenut suurta muutospainetta. Toimialan sääntely on muuntuva ja teknologia nopeasti kehittyvää, minkä lisäksi kasvavan ja ikääntyvän asiakaskunnan laadukas hoito täytyy yleensä toteuttaa yhä tiukemmalla budjetilla (McMillan, 2016; Pomare ym., 2019; Rehunen ym., 2016). Muutokset nähdäänkin jo pysyvänä osana terveydenhuollon toimialaa ja organisaatioiden elinkaarta (Rautiainen ym., 2020; Rehunen ym., 2016).

Tästä huolimatta läheskään kaikki organisaatioiden muutoshankkeet eivät toteudu onnistuneesti, eivätkä kaikki muutokset tue työntekijöiden hyvinvointia vaan voivat jopa heikentää sitä (Blanchard, 2010; Wiezer ym., 2011b). Organisaatiomuutos voi olla iso stressitekijä työntekijälle niin lyhyen kuin pidemmän aikavälin tarkastelussa (Woodward ym., 1999) ja se voi herättää työntekijöissä monenlaisia niin tunnetason kuin käyttäytymiseen liittyviä reaktioita, esimerkiksi työpaikanvaihtoaikkeitä (Oreg ym., 2011). Yleisesti ottaen alanvaihtajat ovat hoitoalalla varsin yleinen, mutta organisaation näkökulmasta kallis ilmiö (Aiken ym. 2013; Leunissen ym., 2018). Lähtevään työntekijään kohdistetut HR-resurssit (kuten rekrytointi ja perehdys) menetetään samalla, kun uuden työntekijän löytäminen vaatii vastaavia voimavaroja. Lisäksi organisaatioon jäävien työntekijöiden tuotteliaisuus, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen voivat hetkellisesti laskea ja vaihtuvuus lisääntyä (Leunissen ym., 2018; Saari & Pyöriä, 2015). Henkilöstöä pidetään nykyään organisaatioiden tärkeimpänä pääomana ja sen hyvinvointi useimmiten linkittyy myös organisaation tulokseen (esim. Manka & Manka, 2016; Pyöriä, 2015; Tafvelin, 2017), joten organisaatiomuutoksiin liittyvien työntekijäkokemusten ymmärtäminen on olennaisessa osassa niin yksilön kuin organisaation hyvinvoinnin sekä organisaation tuloksellisuuden kannalta.

Suomessa terveydenhuoltosektorin organisaatiomuutosten onnistumiseen liittyviä työntekijäkokemuksia ja -näkömystyksiä on tutkittu toistaiseksi vähän ja lähinnä opinnäytetöissä (ks. esim. Hokkasen (2022) pro gradu -tutkielma sairaanhoitajien tunnistamista organisaatiomuutoksen toteutumista edistävästä ja haittaavista tekijöistä). Etenkin työntekijäpulasta kärsivällä terveydenhuollon alalla (Tevameri, 2021) on kuitenkin erityisen tärkeää ymmärtää työntekijöiden muutoskokemuksia ja muutokseen sopeutumista työntekijöiden työhyvinvoinnin ja organisaatioiden

tulevaisuuden takia. Työntekijänäkökulman huomioimisen myötä kokonaiskuva organisaatiomuutoksesta monisyisenä ilmiönä tarkentuu ja kestävien toimintatapojen luominen – etenkin organisaatiolle välttämättömän henkilöstöresurssin näkökulma huomioiden – mahdollistuu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset seikat ovat keskeisiä organisaatiomuutoksen onnistuneessa läpiviennissä, kun näkökulmana käytetään työntekijöiden kokemusta heidän muutokseen sopeutumisestaan. Erityisen huomion kohteena ovat työntekijöiden arviot ja kokemukset muutosprosessin aikana. Työntekijäkokemusten syvällisemmäksi ymmärtämiseksi käytetään monimenetelmällistä tutkimusasetelmaa, jossa yhdistetään määrällisen kyselytutkimuksen ja laadullisen haastattelututkimuksen analysointi. Tutkimuksen antina on, että vaikka kyseessä on terveydenhuollon toimiala, tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan koko organisaation henkilöstö, joten aineisto kattaa laajasti useita eri henkilöstö- ja ammattiryhmiä ja eri asemilla olevia henkilöitä. Tämä on tärkeä huomioida, sillä erityisesti terveydenhoitoalan organisaatioissa eri henkilöstö- ja ammattiryhmien käytännön työn edellytykset voivat poiketa toisistaan paljon. Tutkimuksella on arvoa käytännön sovellusten näkökulmasta, sillä tulosten perusteella voidaan antaa organisaatiomuutosta suunnitteleville ja läpivieville henkilöille yhä konkreettisempia ehdotuksia siitä, miten työntekijälähtöisyyden voisi huomioida muutosprosessissa paremmin. Tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntävissä organisaatioissa voidaan henkilöstö ja sen eri tasoilla toimivat johtajat valmistaa muutoksiin paremmin, mikä voi edesauttaa muutosten onnistunutta toimeenpanoa, vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön sekä ennaltaehkäistä organisaatiomuutoksesta mahdollisesti seuraavia yksilö- ja organisaatiotason kielteisiä vaikutuksia, kuten työpaikanvaihtoja.

1.1 Organisaatiomuutos

Työn muutos on jatkuvaa ja nopeaa, mikä voi olla omiaan lisäämään työntekijöiden kuormitusta, mutta samalla muutosten toteuttaminen on ehto sille, että organisaatiot kykenevät operoimaan jatkuvasti muuntuvassa toiminta- ja markkinaympäristössä ja siten varmistamaan omat edellytyksensä jatkaa toimintaa (Alvesson & Sveningsson, 2008; Peltoniemi, 2018; Saari & Pyöriä, 2015; Wolf, 2011). Organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä yleispätevää ohjetta, sillä käsitteenä se pitää sisällään erilaisia prosesseja riippuen siitä, miksi, miten ja missä muutos toteutetaan, ja näin ollen organisaatioiden tarpeet vaihtelevat muutosprosessista toiseen (Dawson, 2003; Juuti & Virtanen, 2009). Käsitteellisesti muutosprosesseja voidaan luokitella muun muassa sen

mukaan, mihin osaan organisaatiossa se kohdistuu, ja muutosten kohteena voikin olla esimerkiksi koko organisaation liikeidea tai vain osa siitä, organisaation rakenne, sijainti, kulttuuri taikka tietojärjestelmä (Juuti & Virtanen, 2009; Viitala & Jylhä, 2019). Lisäksi organisaatiomuutos voi olla prosessina jatkuva tai ajallisesti rajattu. Siihen liittyy kuitenkin aina sen laajuus – organisaatiomuutos tarkoittaa aina laajempaa muutosprosessia kuin yksittäistä työnteon tapaa tai yksittäisiä työntekijöitä koskevaa muutosta ja se saattaa koskettaa jollain tavalla koko organisaatiota ja sen henkilöstöä (Pahkin ym., 2011).

Syyt organisaatiomuutosten taustalla voivat olla ulkoisia ja sisäisiä. Ulkopuolelta tuleva muutospainne voi kummuta esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista, kun taas sisäiset muutostarpeet liittyvät organisaation omaan toimintaan, kuten sen uuden strategian toteuttamiseen (Cummings & Worley, 2015; Holbeche, 2006; Lämsä & Päivike, 2013). Lisäksi organisaatiomuutos voi olla suunnittelematonta ja luonnollisesti tapahtuvaa, reaktiivista ulkopuolisten olosuhteiden laukaisemaa sopeutumista tai proaktiivista, tarkoituksellista ja tavoitteellista toimintaa (Robbins & Judge, 2022; Viitala & Jylhä, 2019). Yleisiä muutostarpeiden syitä ovat muun muassa globalisaatio ja kehittyvä informaatioteknologia, lisääntyvä työvoiman monimuotoisuus (esimerkiksi joidenkin organisaation toimintojen ulkoistamisen myötä), asiakaskunnan muuttuneet tarpeet, liiketoimintojen laajentaminen tai supistaminen ja kansallinen tai kansainvälinen politiikka (Alasoini, 2015; Blanchard, 2010; Cummings & Worley, 2015; Robbins & Judge, 2022; Viitala & Jylhä, 2019). Suomessa terveydenhuollon organisaatiomuutosten taustalla ovat olleet etenkin poliittinen päätöksenteko (esimerkiksi tahtotila kaventaa terveyseroja ja korostaa asiakaslähtöisyyttä), talouden näkökulma (esimerkiksi palveluiden aiheuttamien kustannusten kasvun hillintä) sekä digitalisaatio (esimerkiksi terveystalouden sähköistyminen) (Rautiainen ym., 2020).

Suunnitelmallisen muutoksen kaksi tavoitetta on parantaa organisaation kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin sekä muuttaa työntekijäkäyttäytymistä (Robbins & Judge, 2022). Henkilöstön kannalta tarkasteltuna nämä tavoitteet voivat konkretisoitua muutoksina koskien työympäristöä, -välineitä tai -yhteisöä sekä uusina työn tekemisen tapoina (Holbeche, 2006). Kyky sopeutua nopeisiin muutoksiin vaatii jatkuvaa uuden oppimista, ja nykyaikaisen käsityksen mukaan organisaatiomuutos onkin oppimisprosessi ja mahdollisuus työyhteisön yhteiseen oppimiseen (Laukkarinen, 2014; Viitala & Jylhä, 2019).

Lisäksi muutoksiin liittyy aina inhimillinen puoli. Muutos tuo vääjäämättä mukanaan esimerkiksi vanhasta luopumista, mikä voi aiheuttaa muun muassa epävarmuutta. Vaikka suhtautuminen muutokseen ja sitä koskevat asenteet voivat vaihdella työntekijäkohtaisesti, muutos harvoin on täysin merkityksetön asia yksittäisen työntekijän osalta (Blanchard, 2010; Wiezer ym., 2011b). Muutosten toteuttaminen harkitusti on olennaista, sillä usein organisaatiomuutoksilla saattaa

olla kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin sekä esimerkiksi tehokkuuteen (Blanchard, 2010; Wiezer ym., 2011b). Lisäksi jatkuvat organisaatiomuutokset heikentävät työntekijöiden työhön sitoutumista, ja liian nopeat muutokset saavat helposti osakseen vastarintaa muun muassa epävarmuuden lisääntymisen takia (Alasoini, 2015; Mustosmäki & Anttila, 2015; Saari & Pyöriä, 2015). Avainasemassa on se, *miten* organisaatiomuutos toteutetaan, ja yhtenä merkittävänä tekijänä muutoksen onnistumiselle on henkilöstön muutokseen sitouttaminen, etenkin heille tarjotut mahdollisuudet osallistua muutoksen suunnitteluun (Bakker ym., 2016; Blanchard 2010; Cummings & Worley, 2015). Työntekijöiden muutostoimijuuteen eli muutoksen aikaiseen aktiiviseen rooliin vaikuttaminen onkin oleellinen osa muutosta edistävää johtamisosaamista (Laulainen ym., 2020).

Muutoksen onnistunut läpivienti vaatii johtamiselta paljon (Peltoniemi, 2018). Etenkin sen jälkeen, kun terveydenhuollon palveluita on yhdistetty sosiaalipalveluiden kanssa samojen organisaatorakenteiden alle ja johtajien alaisina on yhä moninaisempi joukko eri alojen ammattilaisia, johtajilta vaaditaan monialaista näkemystä (Hujala ym., 2020). Myös koko organisaatiossa vallitsevalla johtamiskulttuurilla eli sillä, miten johdettaessa on sallittua ja kannustettavaa toimia, on merkitystä, sillä johtamiskulttuuri väistämättä aina jossain määrin heijastuu yksittäisen esihenkilön työssä (Viitala & Jylhä, 2019). Isommassa organisaatiossa muutosta johdettaessa yhden organisaatiossa toimivan esihenkilön toimintatapamuutoksilla ei välttämättä ole merkittävää vaikutusta, jos koko organisaatiossa vallitseva kulttuuri ohjaa eri suuntaan. (Anders & Cassidy 2014; Laukkarinen, 2014). Sen sijaan nimenomaan ylimmän johtoportaan asenne ja toiminta voivat olla ratkaisevia muutosprosessissa, sillä toimintakulttuuri tapaa levitä organisaation hierarkiassa ylhäältä alaspäin – ja mikäli johtaja ei todella ole mukana muutoksen läpiviemisessä eikä reflektoi toimintaansa, ei todellista muutosta todennäköisesti saavuteta (Anders & Cassidy 2014; Laukkarinen, 2014). Organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistuneisuutta arvioitaessa voi siis olla merkityksellistä tarkastella erikseen sekä koko organisaation johdon että väliportaan esihenkilöiden muutosjohtamisen vaikutusta työntekijän muutokseen sopeutumiseen. Näin ollen tämän tutkimuksen määrällisessä analyysissä tutkitaan erikseen arvioita ylimmän johdon ja esihenkilön muutosjohtamisesta.

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan muutoksen täydellinen suunnittelu ja täten myös lopputuloksen tarkka ennustaminen on mahdotonta, ja erään tutkimuksen mukaan peräti 70 % muutosaloitteista epäonnistuu (Blanchard, 2010). Epäonnistuneet muutokset voivat olla valtava taloudellinen menetys paitsi suoraan itse muutoshankkeeseen käytettyjen varojen kautta, myös välillisesti työntekijöiden mahdollisesti lisääntyneen tyytymättömyyden, heikentyneen sitoutumisen ja työpaikkavaihdosten kautta (Blanchard, 2010). Muutoksilla voi olla myös seurauksia, joihin ei ole osattu varautua (Mustosmäki & Anttila, 2015). Erilaisia organisaatiomuutoksen onnistumiseen

johtavia seikkoja onkin tärkeä tutkia onnistuneiden muutosprosessien ymmärtämiseksi ja sudenkuoppien välttämiseksi.

Lähtökohtaisesti organisaatiomuutokset edellyttävät siis paljon sopeutumista niin koko työyhteisöltä kuin yksittäisiltä työntekijöiltä. Organisaation johdon tarjoamat mahdollisuudet ja tuki muutoksessa ja etenkin uuden opettelussa ovat näin ollen ratkaisevassa roolissa muutoksen onnistumisessa. Tältä osin keskeistä on saada lisää tietoa työntekijöiden omista kokemuksista koskien sopeutumista muutokseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin, millaiseksi työntekijät kokevat organisaatiojohdon ja esihenkilönsä muutosjohtamisen ja miten arviot näkyvät työntekijöiden muutokseen sopeutumisessa.

1.2 Työn muutoksiin sopeutuminen

Työntekijänäkökulman huomiointi muutoksia suunnitellessa ja toteutettaessa vaikuttaisi olevan ensisijaisen tärkeää. Tutkimuksissa on toistuvasti havaittu organisaatiomuutoksilla olevan lukuisia hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä kielteisiä vaikutuksia (Pahkin ym., 2011). Työntekijän yksilöllisen kokemuksen näkökulmasta organisaatiomuutos saattaa aiheuttaa muun muassa epävarmuutta, stressiä ja työpaikanvaihtoaikkeitä, minkä lisäksi muutokset vaativat työntekijältä kykyä sopeutua uuteen tilanteeseen (Manka ym., 2014; Oreg ym., 2011; Peltoniemi, 2018). Lähtökohtaisesti organisaatiomuutoksen voisi siis sanoa olevan kielteinen asia työntekijän kannalta (Pahkin ym., 2011).

Muutosta toteuttaviin ja johtaviin henkilöihin nähden muutoksen vastaanottavien työntekijöiden näkökulma jäi aiemmassa organisaatiomuutostutkimuksessa varjoon samalla, kun työntekijöiden kokemusten kenties oletettiin olevan samansuuntaisia muutosten toteuttajien kokemusten kanssa (Bartunek ym., 2006). Viimeisen vuosikymmenen aikana työntekijäkokemukset organisaatiomuutoksessa ovat saaneet lisää huomiota. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö nähdään nykyään organisaatioiden tärkeimpänä pääomana (esim. Manka & Manka, 2016; Pyöriä, 2015), ja organisaatiomuutoksen onnistuneisuuden voidaan sanoa riippuvan viime kädessä työntekijöiden muutosta tukevasta toiminnasta (Van den Heuvel ym., 2013).

Tutkimus on osoittanut, että siinä missä yksi työntekijä näkee muutoksen mahdollisuutena, voi sama tilanne näyttyä toiselle uhkana (Pahkin ym., 2011). Kyseessä on monitahoinen ilmiö, ja työntekijöiden reaktiot muutokseen suhtautumisessa vaihtelevat voimakkaasti, mikä asettaa haasteen muutosta johtaville henkilöille. Organisaatiomuutoksista heräävien reaktioiden syntyyn vaikuttavat

muun muassa esihenkilötyön taitavuus ja muutoksen sisältö (esimerkiksi uusi toimistoympäristö tai työnkuva), muutoksen hetkellä käytössä olevat voimavarat (esimerkiksi työssä vallitseva kyvykkyyden tunne tai työyhteisön tuki) sekä yksilölliset tekijät, kuten työntekijän psyykkisen itsesäätelyn hallintakeinot ja persoona (Oreg ym., 2011; Pahkin ym., 2011). Eräs kielteisistä muutokseen liittyvistä työntekijäreaktioista on muutosvastarinta, jolla tarkoitetaan itse muutoksen tai jo sen suunnittelun vastustamista, joka voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä tai voimakkaana kritisoina (Viitala & Jylhä, 2019). Muutosvastarinta on suhteellisen yleistä ja laukaisijoina sille voivat olla esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien ja muutokseen liittyvän tiedon puute, muutoksen aiheuttama epävarmuus tai se, ettei muutosta nähdä tarpeellisena (Blanchard 2010; Pomare ym., 2019; Viitala & Jylhä, 2019).

Bartunek kollegoineen (2006) kuvaa työntekijöitä muutoksen vastaanottavana osapuolena, mutta korostaa, ettei rooli suinkaan ole passiivinen. Sen sijaan työntekijät pyrkivät kirjoittajien mukaan tekemään selkoa muutoksesta. Työntekijöiden roolissa organisaatiomuutoksessa on siten kyse paljon enemmän kuin pelkästä vastarinnasta. Tutkimuksessa onkin havaittu, että työntekijöiden muutosprosessiin liittyvä merkityksenanto (engl. *meaning-making*) on yhteydessä muun muassa muutoksen aikaiseen itsensä motivoimiseen sekä muutoshalukkuuden ja työhön sitoutumisen lisääntymiseen (Van den Heuvel ym., 2013). Työntekijät myös arvioivat ja arvottavat muutosta (Bartunek ym., 2006), ja nämä arviot ja muutokseen suhtautuminen osaltaan vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiseen muutosprosessissa (Kaltainen, 2019). Esimerkiksi Harrisonin ja kollegojen (2022) sairaanhoitajien kokemuksiin keskittyvä tutkimus osoitti, että työntekijöiden käsitys muutoksesta saadusta hyödystä on yhteydessä muutosvalmiuteen niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

Oleelliseen rooliin onnistuneessa organisaatiomuutoksessa näyttäisi nousevan se, *miten* muutokset toteutetaan. Mikäli työntekijät esimerkiksi tuntevat tulleen kohdelluiksi epäoikeudenmukaisesti muutosprosessin aikana, voi koettu epävarmuus lisääntyä (Saari & Pyöriä, 2015). Muutokseen sopeutumisen edistäjinä on pidetty muun muassa mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, työntekijän persoonallisuuden piirteitä (esimerkiksi avoimuus uusille kokemuksille) sekä muutoksen hetkellä käytössä olevia voimavaroja (Alasoini, 2015; Blanchard, 2010; Mustosmäki & Anttila, 2015; Pahkin ym., 2011; Robbins & Judge, 2022). Yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta kokemukset omasta toimijuudesta sekä hallinnan tunteesta ovat keskeisiä, ja työyhteisöissä nämä liittyvät vahvasti kokemukseen siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa myös työpaikan asioihin (Järvinen, 2016; Manka & Manka, 2016).

Yksi keskeinen seikka organisaatiomuutosten onnistumiselle on viestintään ja vuorovaikutukseen panostaminen. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että

organisaatiomuutoksiin liittyy paljon muutokseen liittyvän tiedon puutetta ja että toisaalta monien ongelmien lähde on ollut epävarmuus (Pomare ym., 2019). Pomaren ja kollegojen (2019) mukaan muutokseen liittyvän tiedottamisen päämääränä on lieventää muutokseen liittyvää stressiä ja tehdä siirtymävaiheesta vähemmän epävarma, etenkin organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, jossa epävarmuutta todennäköisesti on enemmän. Näin ollen huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden tiedottamiseen sekä siihen, että mahdolliset väärinkäsitykset muutokseen liittyen oikaistaan (Pomare ym., 2019). Muutoksen syyt, toteutus ja aiotut seuraukset voivat näyttäytyä kirkkaina johtajille, mutta muutosprosessi kokonaisuutena täytyy tehdä riittävän selkeäksi myös alaisille (Blanchard, 2010), sillä selkeällä viestinnällä voidaan vahvistaa henkilöstön muutokseen sitoutumista (Harrison ym., 2022). Työntekijöillä tulee siten olla riittävä ymmärrys kokonaisuudesta, jotta he kykenevät osallistumaan muutoksen suunnitteluun, minä lisäksi johtajalla tulee olla aito halu kuunnella alaisiaan (Viitala ja Jylhä, 2019).

Asiapohjaisen tiedottamisen ohella myös johtajien ja esihenkilöiden sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä muutokseen sopeutumisessa. Rakentava ja myönteinen johtajan tai esihenkilön sekä alaisten välinen vuorovaikutus, johon sisältyy ohjausta ja tukea, voi vähentää muutosvastarintaa ja tehdä työntekijöistä valmiimpia sopeutua muutokseen (Van den Heuvel ym., 2013). Lisäksi johtajan on muutosten keskellä tärkeää pyrkiä asettumaan alaistensa näkökulmaan. Varoittavana esimerkkinä on Mustosmäen ja Anttilan (2015) tutkimuksessa tehty huomio siitä, että työntekijöitä kauempana oleva ylin johto vaikutti kadottaneen näkymän siihen, mitä muutokset työntekijöille oikeastaan merkitsevät; kustannustehokkuuden tavoittelu voi työntekijänäkökulmasta lisätä osaamistavoitteiden ja -vaatimusten ja siten kuormituksen määrää.

Eräs tärkeä tapa edesauttaa työntekijöiden sopeutumista muutokseen on heidän osallistamisensa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (esim. Blanchard, 2010; Dawson, 2003). Työntekijöillä on käytännön kokemusta ja osaamista, minkä ansiosta heillä on arvokasta tietopääomaa, kun kartoitetaan erilaisia muutoksiin liittyviä vaihtoehtoja tai ennakoidaan muutoksista aiheutuvia vaikutuksia (Laulainen ym., 2020). Työntekijät voivat myös olla valmiimpia hyväksymään heitä koskevat muutokset, jos heillä on psykologinen omistajuuden tunne muutoksiin liittyen (Pomare ym., 2019). Toisaalta osallistaminenkin tulisi tehdä työntekijöiden lähtökohdat huomioiden, sillä esimerkiksi organisaatiomuutoksen suunnitteluun osallistamisen voi kokea omaa työmäärää kasvattavana, mikä heikentää työntekijöiden muutoksesta saatuihin hyötyihin liittyvää arviota (Bartunek ym., 2006).

Myös suomalaisen terveydenhuollon muutosjohtamisessa on tehty vastaavanlaisia havaintoja. Vuorisen sairaalaympäristöön sijoittuvassa, muutosjohtamisen tapoja kuvailevassa väitöstutkimuksessa (2008) kävi ilmi, että muutosjohtamista toteutettiin muun muassa alaisia osallistamalla, tukemalla, kannustamalla ja innostamalla sekä turvaamalla perustehtävät

pidättäytymällä maltillisessa uudistamisessa. Siinä missä Vuorisen (2008) tutkimuksessa pyrkimyksenä oli ennen kaikkea kuvata hoitoalalla toteutettavaa muutosjohtamista eikä esimerkiksi johtamisen tapojen vaikutuksista voi tehdä päätelmiä, on tämän tutkimuksen tarkoituksena syventää käsitystä terveydenhuollon toimialalla tehtävistä organisaatiomuutoksista perehtymällä ennen kaikkea siihen, miten muutosjohtaminen ja työntekijöiden muutokseen sopeutumista edistävät toimet ovat yhteydessä muutokseen sopeutumiseen ja millaisia kokemuksia organisaatiomuutoksen keskellä olevilla työntekijöillä on.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaatiomuutokseen liittyvän muutosjohtamisen sekä työntekijöiden muutokseen sopeutumista edistävien toimien yhteyttä työntekijöiden kokemukseen muutokseen sopeutumisesta. Tässä yhteydessä organisaatiomuutoksella tarkoitetaan sairaanhoitopiirissä tapahtunutta palvelualuemuutosta, toimintamallimuutosta sekä muuttoa uusiin toimitiloihin. Tutkimus hyödyntää metodologista triangulaatiota yhdistäen määrällisen ja laadullisen aineiston ja analyysitavan. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmällä tavoitellaan monipuolista käsitystä työntekijöiden muutokseen sopeutumisesta sekä vastataan molempien lähestymistapojen rajoitteisiin (Thurmond, 2014). Mikäli tutkimus toteutettaisiin ainoastaan määrällisin menetelmin, jäisivät tulokset muuttujakeskeisiksi ja tutkittavasta ilmiöstä saataisiin tilastollisten tunnuslukujen kautta vain suuntaa antavia tuloksia, jotka eivät välttämättä kerro kaikkea monitahoisista ilmiöistä. Ainoastaan laadulliseen analyysiin tukeutumalla päästäisiin syvemmälle yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin, mutta ilmiöstä ei voisi muodostaa kokonaiskuvaa eikä tutkimuksen tuloksista voisi tehdä luotettavia päätelmiä yleistettävyyden osalta. Monimenetelmällisyyden avulla tutkimus tarjoaa siis sekä keskiarvoihin perustuvan yleiskuvan että henkilöstön haastatteluihin pohjautuvaa syvempää ymmärrystä työntekijöiden organisaatiomuutokseen sopeutumisesta. Tutkimuksen teon hetkellä kyseistä ilmiötä ei ollut Suomessa aiemmin tarkasteltu vastaavalla tutkimusasetelmalla.

Määrällisen tutkimuksen menetelmin selvitetään, onko työntekijöiden muutosjohtamisen onnistuneisuutta koskevan arvion ja heidän kokemansa sopeutumisen välillä yhteyttä. Myös työntekijöiden itse tekemien, muutokseen sopeutumista edistävien toimien yhteyttä muutokseen sopeutumiseen selvitetään. Vastaukset näihin kysymyksiin pyritään löytämään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Onko työntekijöiden muutosjohtamisen onnistuneisuutta koskevan arvion ja heidän kokemansa sopeutumisen välillä yhteyttä?

Hypoteesi 1: Muutosjohtamista koskevien arvioiden ollessa myönteisemmät myös sopeutuminen muutokseen koetaan paremmaksi.

2. Onko työntekijöiden tekemillä muutokseen sopeutumista edistävillä toimilla ja heidän kokemansa muutokseen sopeutumisen välillä yhteyttä?

Hypoteesi 2: Työntekijän omat muutokseen sopeutumista edistävät toimet muutosprosessin aikana ovat yhteydessä kokemukseen paremmasta muutokseen sopeutumisesta.

Laadullisen tutkimuksen keinoin perehdytään erilliseen haastatteluaineistoon, jonka avulla syvennetään ymmärrystä siitä, millaiset seikat vaikuttavat työntekijöiden sopeutumiskokemuksen taustalla organisaatiomuutoksessa ja sen toteutuksessa. Laadullisen analyysin perustana on induktiivinen eli aineistolähtöinen lähestymistapa, minkä vuoksi aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvaa tutkimuskysymystä ei etukäteen muodosteta, vaan tutkimuksen kohde valikoituu aineistoon perehtymisen ja haastattelujen sisällön kautta. Tavoitteena on muodostaa mahdollisimman objektiivinen ja aito kuva niin organisaatiomuutoksen vaikutuksista työntekijöiden kokemuksiin kuin näiden kokemusten taustalla olevista seikoista.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen aineisto perustuu Jyväskylän yliopiston Muuttuva työ -pitkittäistutkimukseen (2019–), joka on osa Suomen Akatemian rahoittamaa Jyväskylän ja Tampereen yliopiston nelivuotista IJDFIN-tutkimushanketta (2017–2022). Hankkeen tarkoituksena oli selvittää muun muassa työn intensifikaatiota ja siitä nousevia uudenlaisia työn vaatimuksia sekä niiden vaikutuksia niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin työssä suoriutumiseen. Hankkeen muista tuloksista voi lukea esimerkiksi Stenmanin ym. (2020) sekä Huhtalan ym. (2021) artikkeleista. Muuttuva työ -tutkimus keskittyy puolestaan eräissä suomalaisessa sairaanhoitopiirissä toteutetun laajamittaisen organisaatiomuutoksen aiheuttamiin muutoksiin työntekijöiden työssä ja työhyvinvoinnissa. Organisaatiomuutos piti sisällään palvelualue- ja toimintamallimuutoksen sekä muuton uusiin toimitiloihin. Tässä tutkimuksessa syvennyttään yksityiskohtaisemmin työntekijöiden omiin organisaatiomuutokseen sopeutumisen kokemuksiin, joita tarkastellaan sekä määrällisen että laadullisen tutkimusotteen avulla. Määrällisen osan aineistona käytetään kyselylomaketta, ja laadullinen analyysi perustuu haastatteluaineistoon. Lähestymistapojen yhdistäminen vastaa tutkimuksen tavoitteeseen muodostaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisempi kokonaiskuva, jota ei esimerkiksi pelkällä määrällisellä analyysillä voida saavuttaa.

2.1 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta

Käytettäväksi saatu Muuttuva työ -tutkimuksen aineisto kerättiin kolmena ajankohtana: ensimmäisen kerran organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa vuoden 2019 syys-lokakuussa, toisen kerran organisaatiomuutoksen toimeenpanon jälkeen vuoden 2021 loka-marraskuussa sekä kolmannen kerran vuoden 2023 maaliskuussa. Ensimmäinen vuoden 2019 sähköinen kyselylomake lähetettiin sairaanhoitopiiriin jokaiselle 3 748 työntekijälle. Kyselyn mukana olevassa saatteessa kerrottiin tutkimuksen taustoista ja tavoitteista sekä informoitiin luottamuksellisuudesta aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Ensimmäiseen kyselylomakkeeseen vastasi 1024 henkilöä (vastausprosentti 27 %), joista suostumuksen yhteydenottoon seurantatutkimusta varten antoi 571 henkilöä. Heistä vuoden 2021 seurantatutkimukseen vastasi 318 henkilöä, joista 306 työskenteli edelleen sillä hetkellä samassa sairaanhoitopiirissä ja oli täten sopivia tutkittaviksi. Vuoden 2021 seurantatutkimuksen vastausprosentti oli 30 % vuoden 2019 ensimmäisen kyselyn vastaajista ja 8 % koko

sairaanhoitopiirin työntekijöistä. Vuonna 2023 tehdyn toisen seurantatutkimuksen aineistonkeruu oli kesken tätä tutkimusta tehtäessä, joten se ei sisälly tähän tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostui sekä määrällisestä että laadullisesta osasta. Määrällisessä osassa hyödynnettiin vuoden 2021 seurantatutkimuksen aineistoa, sillä vasta jälkimmäisellä tutkimuskerralla, organisaatiomuutoksen ollessa jo toimeenpantu, voitiin kartoittaa työntekijöiden arvioita omasta muutokseen sopeutumisesta. Seurantatutkimuksen osallistujista ($n = 306$) 87 % oli naisia, 74 % toimi potilastehtävissä, ja 10 % toimi esihenkilötehtävissä. Tieto vastaajien iästä kerättiin kategorioittain (25 vuotta tai alle, 26–30 vuotta, 31–35 vuotta, 36–40 vuotta, 41–45 vuotta, 46–50 vuotta, 51–55 vuotta, 56–60 vuotta, yli 60 vuotta) moodin ollessa 51–55 vuotta (16 % vastaajista).

Tutkimuksessa käytetyn määrällisen otoksen vastaajien taustatiedot on koottu Taulukkoon 1. Määrällisen aineiston alkukäsittelyn (ks. luku 2.2) jälkeen käytettävissä oli 263 vastaajan otos, joka oli alkuperäisen aineiston tavoin vahvasti sukupuolittunut: naisia oli 87 % vastanneista. Tämä kuitenkin vastasi hyvin sekä alkuperäistä aineistoa että tutkittavan organisaation sukupuoliedustusta (ks. esim. Luhtinen ym., 2021). Vastaajien ikä vaihteli välillä “25 vuotta tai alle” – “yli 60 vuotta” (moodi = 51–55 vuotta), potilastyötä tekeviä oli 74 %, ja esihenkilötehtävässä olevia vastaajia oli 8 %.

Taulukko 1. Määrällisen aineiston kyselyyn (ensimmäinen seuranta, T2) vastanneiden taustatiedot ($n = 263$).

Taustatiedot		<i>n</i>	%
Ikä	25 vuotta tai alle	5	2
	26–30 v.	15	6
	31–35 v.	26	10
	36–40 v.	34	13
	41–45 v.	44	17
	46–50 v.	34	13
	51–55 v.	57	22
	56–60 v. yli 60 v.	38 10	14 4
Sukupuoli	nainen	228	87
	mies	33	13
	muu	0	0
	en halua kertoa	2	< 1
Esihenkilöasemassa toimiminen	kyllä	20	8
	ei	243	92
Potilastyössä toimiminen	kyllä	194	74
	ei	69	26

Laadullisessa analyysissä käytetty aineisto koostui Muuttuva työ -hankkeessa erikseen kerätystä haastatteluaineistosta. Haastattelujen tarkoituksena oli pyrkiä syventämään ymmärrystä koskien henkilöstön kokemuksia tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin sekä kartoittaa henkilökohtaisia muutoksessa toimimisen voimavaroja ja strategioita. Vuoden 2021 seurantakyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöiden joukosta haastateltiin niitä työntekijöitä, jotka ilmoittivat halukkuutensa osallistua haastateltavaksi.

Laadullisen analyysin tavoitteena oli perehtyä sekä itsensä hyvin että itsensä heikosti sopeutuneeksi kokeneiden työntekijöiden kokemuksiin, jotta saataisiin monipuolisia kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista, työntekijöiden sopeutumistavoista ja näiden seurauksista. Kirjallisen suostumuksensa haastattelukutsuun antoi 133 henkilöä. Näiden joukosta haastatteluihin kutsuttiin niitä työntekijöitä, jotka olivat seurantakyselyssä vastanneet sopeutuneensa organisaatiomuutokseen joko erittäin hyvin ($n = 15$) tai erittäin heikosti ($n = 15$). Mahdollisimman kattavan haastatteluaineiston saamiseksi kutsutut henkilöt valittiin laajasti eri henkilöstö- ja ammattiryhmien edustajista, minkä lisäksi osalla haastatelluista oli myös esihenkilövastuita. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen osalta 30 haastateltavasta koostuva aineisto todettiin riittäväksi aineiston ollessa saturoitunut ja arvioitiin, että lisähaastattelujen toteuttaminen ei toisi enää uutta tietoa. Yksi haastattelu päätettiin jättää pois lopullisesta tutkimusaineistosta, koska haastattelussa ei käsitelty tutkimuksen kohteena olevia aiheita. Lisäksi yksi haastateltava oli jo ehtinyt vaihtaa työpaikkaa, mutta hänet päätettiin pitää mukana otoksessa, sillä haastattelun ajateltiin voivan tuoda tärkeää tietoa muun muassa organisaatiomuutoksen roolista työpaikan vaihtamisessa. Lopullinen haastattelujoukko koostui 29 henkilöstä.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 marras-joulukuussa kahdenkeskinä tapaamisina joko kasvotusten tai etäyhteyden välityksellä. Jokaisessa haastattelussa haastattelijana toimi sama, psykologin koulutuksen saanut tutkija. Tutkittavilta pyydettiin kirjallinen suostumus niin haastatteluiden nauhoittamisen kuin myöhemmän tutkimuskäytön osalta. Kestoltaan yksilöhaastattelut olivat 25–59 minuutin mittaisia. Haastattelut litteroitiin sanatarkkuudella, ja haastateltavien anonymiteetistä huolehdittiin siten, että heitä ei voinut tunnistaa litterointien perusteella.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Esitetyt kysymykset koskivat sopeutumista organisaatiomuutokseen. Haastattelurunko eteni teemoittain, joita olivat 1) Taustatiedot / Työtiedot, 2) Muutoskokemus, 3) Henkilökohtainen toiminta muutoksessa ja muutokseen sopeutuminen, 4) Toimintaympäristö, 5) Organisaatiomuutoksen seuraukset ja 6) COVID19-pandemian vaikutukset (jotka eivät itsessään olleet tutkimuksen kohteena, mutta liittyivät aineistonkeruun ajankohtaan terveydenhuollon alaa tutkittaessa).

2.2 Määrällisen analyysin muuttujat

Työntekijöiden kokemusten kartoittamiseen käytetty mittari perustui Työterveyslaitoksen julkaisemaan Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn menetelmäkäsikirjaan (Pahkin ym., 2013), joka on laadittu kattavan eurooppalaisen tutkimusyhteistyön pohjalta (ks. esim. Wiezer ym., 2011a). Lisäksi ensimmäisenä esitelty muutokseen sopeutumiseen liittymä väittämä luotiin tutkimusta varten. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat sekä niistä muodostetut keskiarvomuuttujat kuvailevine tietoineen on koottu Taulukkoon 2. Työntekijät vastasivat kyselyyn organisaatiomuutoksen toimeenpanon jälkeen eli muutoksiin sopeutumisen aikana.

Muutokseen sopeutuminen. Työntekijöiden kokemaa muutokseen sopeutumista arvioitiin osiolla “Olen sopeutunut muutokseen hyvin” asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Vastausvaihtoehto 6 tarkoitti “*ei koske minua*”, mutta tutkimuksen keskittyessä nimenomaan muutokseen sopeutumiseen jätettiin vaihtoehdon 6 vastanneet tutkimuksen otoksen ulkopuolelle. Muutokseen sopeutumisen muuttujassa korkea pistemäärä kuvaa parempaa koettua sopeutumista.

Arvio muutosjohtamisesta. Työntekijät arvioivat organisaatiomuutoksen toimeenpanon jälkeen sekä koko organisaation johdon että oman esihenkilönsä muutosjohtamista yhteensä neljällä osiolla (esimerkiksi “*Organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia*”, “*Esihenkilöni on varmistanut riittävän tuen osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen*”). Osioihin vastattiin asteikolla 2 (*erittäin huonosti*) – 6 (*erittäin hyvin*) vastauksen 1 tarkoittaessa “*en osaa sanoa*”. Aineiston ulkopuolelle rajattiin ne vastaajat, jotka olivat vastanneet yli kahteen muutosjohtamista koskevaan kysymykseen “*en osaa sanoa*”, sillä vastaajien kokemukset johtamisesta organisaatiomuutoksen keskellä ovat yksi tutkimuksen päämielenkiinnonkohteista. Jäljelle jäänyt aineisto koodattiin uudelleen siten, että aineistoon jääneet “*en osaa sanoa*”-vastaukset muutettiin puuttuvaksi tiedoksi ja alkuperäiset vastaukset 2–6 koodattiin asteikolle 1–5 niin, että korkeampi pistemäärä alkuperäistä mittaria mukaillen kuvasi myönteisempää muutosjohtamisarviota. Sekä organisaatiojohtoa että esihenkilöä koskevista osioista muodostettiin erilliset keskiarvomuuttujat, joissa korkea pistemäärä kuvaa paremmaksi koettua muutosjohtamista.

Muutokseen sopeutumista edistävät toimet. Vastaajat arvioivat kolmessa osiossa, millaisia muutokseen sopeutumista edistäviä toimia he olivat tehneet organisaatiomuutoksen aikana (esimerkiksi “*Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi*”). Näihin osioihin vastattiin asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Lisäksi tarjolla oli vaihtoehto 6, jonka selitteenä oli “*en ole kokenut tarpeelliseksi*” (ts. vastaaja ei ole kokenut osiossa kuvailtua toimintaa kohdallaan tarpeelliseksi). Tutkimuksen

fokusoimiseksi vastaukset “*en ole kokenut tarpeelliseksi*” koodattiin puuttuvaksi tiedoksi. Osioista muodostettiin työntekijöiden omien sopeutumista edistävien toimien keskiarvomuuttuja, jonka korkea pistemäärä kuvasi aktiivisempaa otetta muutokseen sopeutumiseen. Keskiarvomuuttujan luotettavuus (Cronbachin $\alpha = .60$) osui tismalleen perinteisesti hyvän luotettavuuden raja-arvon (Metsämuuronen, 2011) kohdalle.

Huolestuneisuus muutokseen sopeutumisesta. Vastaajien kokemaa huolestuneisuutta organisaatiomuutokseen liittyen mitattiin osiolla “*Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa*” asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Analyysjä varten osio käännettiin samansuuntaiseksi muiden osioiden kanssa (Metsämuuronen, 2011) siten, että suurempi pistemäärä kuvasi muiden osioiden mukaisesti myönteisempää vastausta, tässä tapauksessa vähäisempää huolestuneisuutta.

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat sekä summamuuttujat, summamuuttujien osioiden lukumäärät, vaihteluvälit, keskiarvot (*ka*), keskihajonnat (*kh*) ja luotettavuus (Cronbach α).

Muuttujan laatu		Osioiden lkm	Vaihteluväli	ka (kh)	Cronbach α
Summa-muuttuja	Organisaatiojohdon muutosjohtaminen	2	1–5	1.24 (1.03)	0.87
	Lähiesihenkilön muutosjohtaminen	2	1–5	3.62 (1.13)	0.87
	Työntekijän omat muutokseen sopeutumista edistävät toimet	3	1–5	3.72 (0.86)	0.60
Muuttuja	Muutokseen liittyvä huolestuneisuus	–	1–5	2.86 (1.44)	–
	Muutokseen sopeutuminen	–	1–5	3.50 (1.13)	–

Kontrollimuuttujat. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden ikä (esim. Kunze ym., 2013) ja sukupuoli (esim. Sekerka ym., 2006) voivat vaikuttaa siihen, miten organisaatiomuutokset koetaan ja miten niihin sopeudutaan. Esihenkilöillä saattaa asemansa puolesta olla alaisiaan paremmat tiedot ja ymmärrys organisaatiomuutokseen liittyen, mikä voi auttaa näkemään muutoksen myönteisemmin (Bartunek ym., 2006; Kaltiainen, 2019), joten myös esihenkilöroolin omaamisella voi olla vaikutusta sopeutumiseen. Lisäksi suurin osa (74 %) vastaajista toimi potilastyössä. Näillä perusteilla analyyseissä kontrolloitiin ikä, sukupuoli, esihenkilöasemassa toimiminen ja potilastyössä toimiminen.

2.3 Määrällisen analyysin menetelmät

Määrällinen analyysi toteutettiin vapaan lähdekoodin RStudio-ohjelmalla. Lopulliseksi otoskooksi muodostui 263 vastaajaa, jossa alkuperäisistä 306 seurantakyselyyn vastanneista jätettiin pois henkilöitä luvussa 2.2 kuvatuin perustein. Jäljelle jäänyt otos on kuitenkin 86 % alkuperäisestä aineistosta ja siten laajuudeltaan riittävä myös käytettyjen menetelmien näkökulmasta.

Määrälliseksi analyysitavaksi valittiin konfirmatorinen lineaarinen regressioanalyysi, sillä se soveltuu tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön vaikuttavien muuttujien tarkasteluun silloin, kun selittävät muuttujat voidaan johtaa aiemman tutkimuksen pohjalta (Metsämuuronen, 2011).

Lineaarista regressioanalyysiä voidaan käyttää, kun selitettävänä ja selittävinä muuttujina on vähintään välimatka-asteikollinen muuttuja (Nummenmaa, 2021). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin käyttäen Likert-asteikollisia eli järjestysasteikollisia vastausvaihtoehtoja, mutta tätä tutkimusta varten laaditut keskiarvosummamuuttujat ovat jatkuvia muuttujia, joten niiden osalta regressioanalyysin käyttö ei ole ongelmallista. Muutokseen liittyvän huolestuneisuuden ja muutokseen sopeutumisen osiot jäävät näiden keskiarvosummamuuttujien ulkopuolelle ja niitä käytetään sellaisinaan, mutta oikein rakennettuina myös järjestysasteikollisia mittareita voidaan käyttää parametrisissä menetelmissä (Metsämuuronen, 2011). Koska tutkimuksessa käytettyjen 5-asteisten Likert-muuttujien arvo 1 vastasi kielteistä ääripäätä, arvo 5 vastasi myönteistä ääripäätä, ja arvo 3 vastasi “en osaa sanoa” -vastauksen sijaan ääripäiden väliin asettuvaa neutraalia mielipidettä, voidaan muuttujan saamien arvojen välisiä etäisyyksiä pitää yhtä suurina, jolloin mittarit voidaan mieltää välimatka-asteikollisiksi, ja siten valittujen muuttujien käyttö regressioanalyysissä on hyväksyttyä.

2.4 Laadullisen analyysin menetelmät

Laadullisen aineiston analyysitavaksi valittiin temaattinen analyysi, jota käyttäen pyrittiin syventämään ymmärrystä työntekijöiden organisaatiomuutokseen liittyvistä kokemuksista. Temaattisen analyysin perustana pidetään aineiston perinpohjaista tuntemusta, ja sen avulla on mahdollista tarkastella aineistoa tuoden näkyväksi sanamuotojen taakse jääviä merkityksiä, jotka tutkittavien kokemuksissa liittyvät tutkittavaan ilmiöön (Braun & Clarke, 2006). Näiden löydettyjen merkitysten pohjalta voidaan teemoittelun kautta jäsentää tutkittavan ilmiön kuvaamiseen sopivia malleja (Braun & Clarke, 2006). Keskeistä on ymmärtää, milloin kyse on aidosti teemasta ja milloin esimerkiksi

haastateltavan vastauksesta esitettyyn kysymykseen. Temaattisen analyysin haaste onkin keskittyä nimenomaan teemojen eikä tutkittavilta saatujen vastausten analysointiin, sillä jälkimmäisessä tapauksessa ei enää ole kyse temaattisesta analyysistä (Braun & Clarke, 2006).

Valittu lähestymistapa oli induktiivinen eli aineistolähtöinen sen sopiessa nyt käsillä olevan tutkimuksen tavoitteisiin, sillä vaikka kyseinen analyysimenetelmä ei täysin vapaa teoria- sitoumuksista olekaan, analyysin tarkoituksena ei ollut pyrkiä tiettyjen esioletusten sanelemaan tai ennalta määritettyyn teoreettiseen kehikkoon, (Braun & Clarke, 2006). Etukäteen ei ollut päätetty esimerkiksi teoriaohjaavaa tutkimuskysymystä, vaan laadullisen analyysin kohde muodostui aineistoon tutustumisen ja haastattelujen sisällön kautta. Induktiivinen lähestymistapa edellyttää ennen kaikkea jatkuvan vuoropuhelun käymistä aineiston kanssa ja sopii sen selvittämiseen, millaisia merkityksiä yksilöt tietylle ilmiölle antavat (Braun & Clarke, 2006; Creswell, 2014). Analyysin kohteena oli sanamuotoinen sisältö eikä esimerkiksi ilmaisutapojen tai vuorovaikutuksen analysointi. Pääpaino oli haastateltavien esiin tuomien seikkojen sisällössä.

Temaattisen analyysin toteuttamisessa hyödynnettiin soveltuvin osin Braunin & Clarken (2006) menetelmäkatsauksessa esitettyä temaattisen analyysin kuusivaiheista lähestymistapaa. Temaattisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin tutkimusaineistoon ja ennen koodausten aloittamista haastatteluaineisto luettiin kahteen otteeseen huolellisesti läpi. Tässä vaiheessa aineistoon tehtiin alustavia muistiinpanoja, merkintöjä sekä hahmotelmia. Aineistosta huomioitiin erityisesti sellaisia piirteitä ja yhteyksiä, joita haastateltujen kertoman taustalla korostui. Lisäksi aineiston ensimmäiset lukukerrat tapahtuivat ilman erikseen valittua teoreettista viitekehystä tai sellaiseen perustuvia ennako-olettamuksia.

Analyysin toisessa vaiheessa käytiin systemaattisesti läpi koodeja, jotka olivat merkityksellisiä analyysin jatkon kannalta. Tässä vaiheessa ja haastatteluaineiston useiden lukukertojen jälkeen myös tarkempi tutkimuksen kohde tunnistettiin ja siihen ryhdyttiin perehtymään tarkemmin. Tältä osin käytiin jatkuvaa vuoropuhelua aineiston kanssa ja alustavat koodit muodostuivat kyseisen vaiheen päättyessä siihen, kun koko haastatteluaineisto oli alustavasti koodattu ja alustavat merkinnät tehty litterointeihin.

Temaattisen analyysin kolmannessa vaiheessa koodattiin tarkempia pääteemoja. Temaattinen käsitekartta laadittiin hahmottamaan mahdollisia pääteemoja ja alakategorioita sekä järjestämään koodeja ja niiden välisiä yhteyksiä. Haastateltujen esiin tuomia kuvauksia eriteltiin ja aineistoon kirjattiin ylös sellaisia seikkoja, jotka toivat lisäarvoa tutkimuksen kohteen kannalta. Aineistosta havaitut alustavat koodit koodattiin edelleen mahdollisiksi teemoiksi muun muassa nostamalla esiin kaikki sellaiset sitaatit, jotka vastasivat kyseistä teemaa. Tässä vaiheessa muodostettiin alustavia

pääteemoja ja lisäksi luotiin teema "*Sekalainen*" kuvaamaan niitä koodeja, jotka eivät vielä tässä vaiheessa sopineet osaksi mitään alustavia pääteemoja.

Analyysin seuraavissa vaiheissa tarkasteltiin aiemmin muodostettuja, alustavia pääkategorioita uudelleen käyden niitä aineiston kanssa keskustellen kriittisesti läpi. Teemoja muodostettiin ja tarkastettiin sen kannalta, kuuluivatko kaikki mahdolliset koodit näihin teemoihin. Tässä vaiheessa huomattiin muun muassa osittaisia limittäisyyksiä, joten osa koodeista siirrettiin toiseen alakategoriaan ja erään pääteeman alle luotiin uusi alakategoria. Koodien välillä käytiin edelleen vuoropuhelua sen varmistamiseksi, että aineistositaatit, koodit, alakoodit ja pääteemat olivat linjassa keskenään sekä kohdistettuina oikeisiin pääteemoihin. Muutoksia tehtiin muun muassa yhdistelemällä, jaottelamalla ja nimeämällä osa koodeista uudelleen.

Jokainen pääteema, alakategoria ja koodi käytiin yksityiskohtaisesti ja tarkkaan uudelleen läpi kriittisesti arvioiden ja tarkastellen samalla sekä aineistosta valittuja otteita että tutkimusaineistoa kokonaisuutena. Lopulliset pääteemat ja niiden alateemat muodostettiin ja nimettiin ja jokaisesta pääteemasta kirjoitettiin yksityiskohtainen analyysi. Tiivistelmätaulukko laaditusta laajasta koodikirjastosta havainnollistavine aineisto-otteineen on esitetty tulososiossa (ks. Luku 3.2, Taulukko 5). Laajempi koodikirjasto on esitetty liitteenä (ks. Liite 1).

3 TULOKSET

3.1 Määrällisen analyysin tulokset – työntekijöiden sopeutumiseen yhteydessä olevat tekijät

Ennen konfirmatorista lineaarista regressioanalyysiä tarkasteltiin tutkimukseen valittujen muuttujien välisiä korrelaatioita (ks. Taulukko 3). Tutkimuksen kohteena oleva muutokseen sopeutuminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi lähes kaikkien valittujen muuttujien kanssa. Ainoastaan iällä, sukupuolella ja työntekijöiden tekemiin sopeutumistoimiin lukeutuvalla väittämällä *“Olen aktiivisesti pyrkinyt hyödyntämään tarjolla olevia tuen muotoja (esimerkiksi keskustelutukea)”* ei ollut merkitsevää yhteyttä sopeutumiseen. Näin ollen kaksi neljästä aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella valitusta kontrollimuuttujasta ei korreloinut sopeutumisen kanssa.

Liki kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot olivat positiivisia: mitä myönteisempi arvio oli annettu esimerkiksi esihenkilön muutosjohtamisesta, sitä myönteisemmäksi myös sopeutuminen organisaatiomuutokseen arvioitiin. Ainoa tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio löytyi sopeutumisen ja potilastyössä toimimisen väliltä ($r = -0.146$). Potilastyössä toimiminen siis heikensi arviota muutokseen sopeutumisesta. Suurimmat korrelaatiokertoimet ($> .40$) havaittiin organisaation johdon muutosjohtamiseen liittyvien arvioiden ja muutoksesta koetun huolestuneisuuden kohdalta.

Korrelaatioiden tarkastelun myötä todettiin olevan mielekästä jatkaa regressioanalyysin toteuttamiseen. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan aineistoon sopivan regressiomallin etsintää ja lopullisen mallin tunnusluvut.

3.1.2 Sopivan regressiomallin etsintä

Ennen selittävien muuttujien tarkastelua tutkittiin kontrollimuuttujien vaikutusta organisaatiomuutokseen sopeutumiseen. Neljästä kontrollimuuttujasta (ikä, sukupuoli, esihenkilöasemassa toimiminen, potilastyössä toimiminen) vain potilastyö oli tilastollisesti merkitsevä ($p = 0.03$), ja taustamuuttujamallin ($F(4, 258) = 3.11, p = 0.02$) selitysaste oli 0.03. Toisin sanoen pelkät taustamuuttujat selittivät organisaatiomuutokseen sopeutumiseen liittyvästä vaihtelusta vain noin 3 %. Valitut taustamuuttujat kontrolloitiin myös kaikissa analyysin aikana kokeilluissa regressiomalli-

Taulukko 3. Määrällisen analyysin taustamuuttujien, muutosjohtamisarvioiden (MUU1–4), omien muutostojien (MUU5–7), huolestuneisuuden (MUU8) sekä muutokseen sopeutumisen (MUU9) keskinäiset korrelaatiot ($n = 263$).

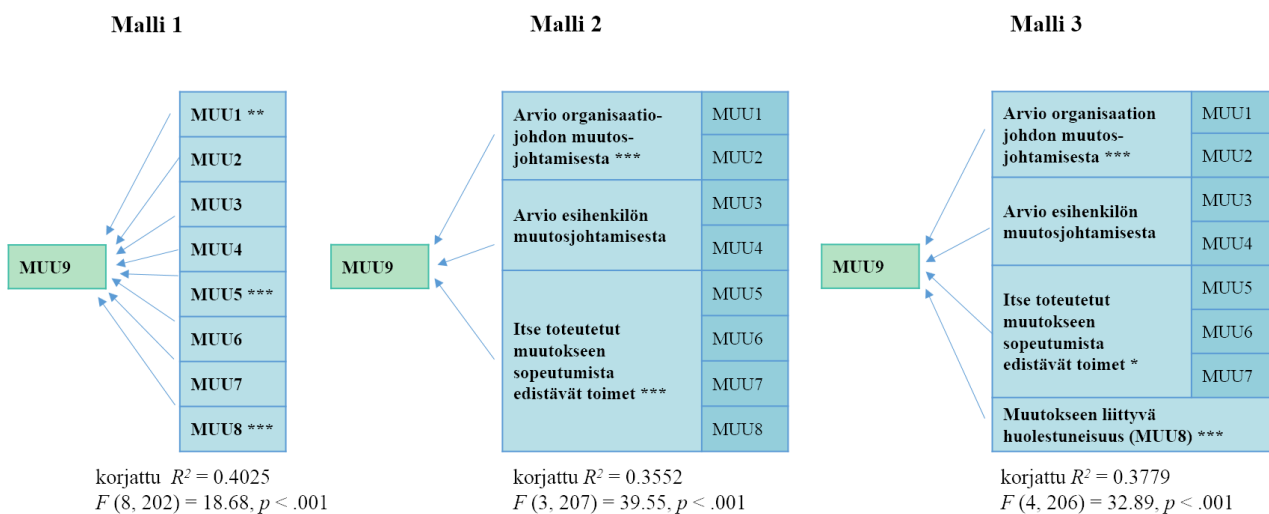
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Ikä												
2. Sukupuoli	-0.034											
3. Esimiestehtävässä toimiminen	0.136*	0.120										
4. Potilastyössä toimiminen	-0.172**	-0.058	-0.175**									
5. Organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia. (MUU1)	0.129*	-0.068	0.207***	-0.076								
6. Organisaation johto on varmistanut riittävän tuen henkilöstön osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen. (MUU2)	0.020	-0.003	0.181**	-0.157*	0.764***							
7. Esihenkilöni on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia. (MUU3)	-0.016	0.055	0.109	0.003	0.549***	0.465***						
8. Esihenkilöni on varmistanut riittävän tuen osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen. (MUU4)	-0.076	0.067	0.174**	0.047	0.426***	0.529***	0.776***					
9. Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi. (MUU5)	-0.017	0.058	0.096	-0.142*	0.135*	0.202**	0.233***	0.227***				
10. Olen aktiivisesti pyrkinyt hyödyntämään tarjolla olevia tuen muotoja (esimerkiksi keskustelutukea). (MUU6)	-0.118	0.029	0.081	-0.073	0.145*	0.168**	0.131*	0.223***	0.280***			
11. Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusien tehtävieni vaatimuksia. (MUU7)	-0.091	0.064	0.041	-0.078	0.154*	0.212***	0.110	0.174**	0.316***	0.216***		
12. Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa. (MUU8)	-0.072	0.170**	0.005	-0.167**	0.310***	0.336***	0.199**	0.163**	0.153*	0.071	0.138*	
13. Olen sopeutunut muutokseen hyvin. (MUU9)	-0.034	0.120	0.125*	-0.146*	0.495***	0.473***	0.393***	0.370***	0.265***	0.080	0.229***	0.437***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

variaatioissa, mutta niissä yksikään kontrollimuuttuja ei ollut tilastollisesti merkitsevä eikä niiden lisääminen malleihin juurikaan nostanut mallien selityksastetta. Myös mallivariaatioiden ANOVA-vertailu todensi kontrollimuuttujien tilastollisen merkityksettömyyden. Koska regressioanalyysissä on tarkoitus pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen malliin (Nummenmaa, 2021), päätettiin mallin kannalta vähäisen vaikutuksen omaavat kontrollimuuttujat sulkea pois lopullisesta regressiomallista.

Jotta tutkimuksen määrällinen ja laadullinen osa tukisivat toisiaan mahdollisimman hyvin, haluttiin regressioanalyysissä löytää tutkimuksen aineistoa kuvaava malli, joka olisi mahdollisimman mielekäs niin tilastolliselta sopivuudeltaan kuin käsitteellisestikin. Regressioanalyysissä testattiin kolme erilaista jäsenystä (ks. Kuvio 1). Mallissa 1 muuttujat MUU1–MUU8 syötettiin analyysiin erillisinä selittäjinä. Mallissa 2 muodostettiin kolme keskiarvomuuttujaa siten, että organisaatiomuutokseen sopeutumista selittivät arvio organisaatiojohdon muutosjohtamisesta (MUU1–2), arvio lähiesihenkilön muutosjohtamisesta (MUU3–4) sekä arvio itse toteutetuista, muutokseen sopeutumista edistäväistä toimista (MUU5–8). Mallissa 3 käytettiin Mallin 2 keskiarvomuuttujia sillä erotuksella, että itse toteutettujen, muutokseen sopeutumista edistävien toimien keskiarvomuuttujasta irrotettiin huolestuneisuutta koskeva väittämä (MUU8), joka käsitteellisesti eroaa keskiarvomuuttujaan jätetyistä, työntekijän aktiivisia sopeutumistoimia kuvaavista väittämistä (MUU5–MUU7). Kaikilla kolmella mallilla oli tilastollisesti merkitsevä F -testisuure ($p < .001$).

Kuvio 1. Eri variaatiot organisaatiomuutokseen sopeutumista selittävästä mallista.



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Parhaimman selitysasteen (korjattu $R^2 = .40$) eri vaihtoehdoista tarjosi Malli 1, jossa käytettiin yksittäisiä muuttujia keskiarvomuuttujien sijasta ($F(8, 202) = 18.68, p < .001$). Tällöin tilastollisesti merkittäviä muuttujia oli kolme: organisaatiojohdon muutosjohtamista arvioiva MUU1 (“*Organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia*”), itse toteutettuja muutokseen sopeutumista edistäviä toimia arvioiva MUU5 (“*Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi*”) sekä tilastollisesti merkittävin, muutokseen liittyvää huolestuneisuutta arvioiva MUU8 (“*Olen ollut huolissani siitä, kuinka pystyn toimimaan muuttuneessa tilanteessa*”).

Mallilla 2, jossa selittävinä muuttujina oli ainoastaan keskiarvomuuttujia, oli heikoin selitysaste (korjattu $R^2 = .36$). Malli myötäili Mallin 1 tuloksia: organisaatiojohdon muutosjohtamista koskeva arvio sekä itse toteutetut muutokseen sopeutumista edistävät toimet olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$).

Malli 3 asettui selitysasteeltaan kahden edellisen väliin (korjattu $R^2 = .38$). Kun muutokseen liittyvää huolestuneisuutta mitannut muuttuja MUU8 irrotettiin muutokseen sopeutumista edistävien omien toimien keskiarvomuuttujasta, oli keskiarvomuuttuja edelleen tilastollisesti merkitsevä, mutta Malliin 2 verrattuna vähemmän merkitsevä. Sen sijaan keskiarvomuuttujasta irrotettu huolestuneisuutta arvioiva MUU8 oli Mallin 1 tavoin tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$), samoin kuin arvio organisaation johdon muutosjohtamisesta ($p < .001$). Esihenkilön muutosjohtamista kuvaava keskiarvomuuttuja ei ollut tilastollisesti merkitsevä sopeutumisen selittäjä tässäkään mallissa.

3.1.2 Valittu regressiomalli

Vaikka Mallilla 1 oli korkein selitysaste, päätettiin tutkimuksessa käyttää Mallia 3, jonka tunnusluvut on kuvattu Taulukossa 4. Malli sopii aineistoon hyvin ($F(4, 206) = 32.89, p < .001$), sen selitysaste on kohtuullinen (korjattu $R^2 = .38$) ja sen muuttujat on ryhmitelty käsitteellisesti mielekkäästi.

Kolme neljästä mallin selittäjästä oli tilastollisesti merkitsevä ja täten ennusti positiivisesti organisaatiomuutokseen sopeutumista. Suurin vaikutus työntekijöiden sopeutumiseen oli työntekijöiden arviolla organisaation johdon muutosjohtamisesta. Seuraavaksi voimakkain selittäjä oli työntekijän muutoksen vuoksi kokema huolestuneisuus.

Valitulle mallille suoritettiin lopuksi regressioanalyysin diagnostiset tarkastelut (Metsämurtonen, 2011; Nummenmaa, 2021). Selittävien muuttujien välillä ei havaittu multikollinearisuutta ($VIF < 2$ kaikissa mallin muuttujissa). Mallin residuaalien silmämääräisessä sekä mediaani-, Q1- ja

Q3-arvoihin perustuvassa tarkastelussa jäännökset todettiin likimain normaalisti jakautuneiksi. Myös mallin residuaalien homoskedastisuus eli jakauman tasaisuus toteutui. Vaikka mallissa käytetyt muuttajat eivät kaikki olleetkaan normaalisti tai likimain normaalisti jakautuneita, päätettiin muuttujille olla tekemättä niiden jakaumaa normaalimmaksi muokkaavia muunnoksia (esim. Metsämuuronen, 2011) mallin jäännösten läpäistessä yllä kuvatun diagnostisen tarkastelun (Schmidt ja Finan, 2017).

Taulukko 4. Regressioanalyysi selittävien muuttujien yhteydestä organisaatiomuutokseen sopeutumiseen ($n = 263$).

	<i>B</i>	Keski- <i>virhe</i>	<i>t</i>	<i>p</i> - <i>arvo</i>	95 % luottamustason luottamusväli
Vakio	0.81	.34	2.40	< .05	0.15–1.47
Arvio organisaation johdon muutosjohtamisesta	.40	.08	5.07	< .001	0.24–0.55
Arvio esihenkilön muutosjohtamisesta	.10	.07	1.49	0.14	-0.03–0.24
Itse toteutetut muutokseen sopeutumista edistävät toimet	.20	.08	2.36	<.05	0.03–0.37
Muutokseen liittyvä huolestuneisuus	.23	.05	4.82	< .001	0.13–0.32
<i>R</i>²	.39				
Korjattu <i>R</i>²	.38				
<i>F</i>-<i>testi</i>	32.89 ($p < .001$)				

3.2 Laadullisen analyysin tulokset – työntekijöiden psykologiset tarpeet organisaatiomuutoksessa

Induktiivisella otteella toteutetussa temaattisessa analyysissä havaittiin, että haastatteluaineistossa toistuivat työntekijöiden kokemusten taustalla olevat perustavanlaatuiset psykologiset tarpeet organisaatiomuutoksessa. Nämä tarpeet näyttäytyivät samoina riippumatta siitä, oliko kyse hyvin vai heikosti itsensä sopeutuneeksi kokeneista työntekijöistä. Toisin sanoen tiettyjen tarpeiden toteutumisen tärkeys organisaatiomuutoksessa tuli vahvasti esiin haastatteluaineistoissa. Aineiston induktiivisen lähestymistavan kautta tutkimuskysymykseksi muodostui selvittää, millaisia

työntekijöiden tarpeita organisaatiomuutoksessa ilmenee. Temaattisessa analyysissä pääteemoja syntyi neljä: luottamus, arvostus, yhteisöllisyys ja toimijuus. Näistä jokainen jakautui edelleen kolmeen alateemaan. Tulokset ovat tiivistettyinä Taulukossa 5 (laajempi koodikirjasto ks. Liite 1).

3.2.1 Luottamus

Luottamuksen tarpeen toteutuminen oli muutosprosessin keskiössä, sillä muutokset usein koskettavat jollain tavalla lähes jokaista työntekijää. Tällöin huoli, epävarmuus ja pelko tuntemattomasta tulevasta pintaautuvat ja tarve ymmärtää itseään koskevia muutoksia ja niiden taustalla olevia perusteluja korostuu. Luottamuksen pääteema jakautui kolmeen eri alateemaan, jotka pitivät sisällään muutosprosessin oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden, muutosten selkeyden ja ymmärrettävyyden sekä viestinnän ja tiedottamisen avoimuuden. Huomionarvoista oli, että luottamuksen pääteema oli johdettavissa erityisesti ylemmän johdon toimintaan ja siihen, miten johdon toiminta on nähtävissä työntekijöiden tasolla. Tästä eräänä esimerkkinä oli, muodostuiko työntekijöille sellainen kuva, että ylemmällä tasolla tehdyt työntekijöihin vaikuttavat päätökset oli tehty perustellusti, läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti. Tämä vaikuttaisi auttavan työntekijöitä myös hyväksymään muutoksia ja sopeutumaan muutokseen. Organisaation näkökulmasta luottamuksen pääteeman toteutumisen huomioon ottaminen näyttäytyi myös mahdollisuutena rakentaa luottamusta ja luoda hyvää perustaa koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Ensimmäisellä alateemalla, muutosprosessin *oikeudenmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä*, tarkoitetaan luottamusta siihen, että tehdyt päätökset ovat oikeudenmukaisia, tasapuolisia ja perusteltuja. Aineiston perusteella vaikutti siltä, että päätösten perusteleminen ja päätöksenteon läpinäkyvyys helpottivat myös tehtyjen päätösten ymmärtämistä ja hyväksymistä. Esimerkiksi mahdolliset puutokset työympäristössä voi olla helpompi ymmärtää ja hyväksyä, jos on tietoa siitä, että asia on otettu huomioon ja kuultu, mutta esimerkiksi objektiivisesti hyväksyttävät syyt (kuten käytännön mahdollisuudet) eivät ole tätä mahdollistaneet, mikä on ollut ohjaavana tekijänä päätöksissä. Samalla tavalla aineistossa näkyi myös se, että mikäli ei ole tietoa siitä, millä perusteilla päätöksiä on tehty, on niihin vaikeampi luottaa ja niitä hyväksyä.

Toinen alateema koskien muutosten *selkeyttä ja ymmärrettävyyttä* kohdentui yleiseen hallintoon ja sen järjestämiseen. Tällä tarkoitetaan ymmärrettävyyttä ja selkeyttä siitä, mistä muutoksessa on kyse – millaisia muutoksia on tehty ja on tulossa, ja mitä tämä tarkoittaa käytännössä.

Taulukko 5. Työntekijöiden psykologiset tarpeet organisaatiomuutoksessa.

Pääteema	Alakategoria	Määritelmä	Aineisto-otteita
Luottamus	(Muutosprosessin ja sitä koskevien päätösten) oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys	Kokemus siitä, että muutosprosessi on ollut oikeudenmukainen, päätökset ovat olleet perusteltuja, päätöksenteko ja sitä koskeva prosessi on läpinäkyvä	<p><i>"esimerkiksi jotenki asioiden perustelu, että millä perusteella on joku päätös tehty tai ratkasu tehty, niin se on ehkä semmonen, mikä monesti jää uupumaan, niin siinä viestinnässä"</i></p> <p><i>"sillon on paljon sitoutuneempi, motivoituneempi tekemään sitä muutosta ja viemään eteenpäin, kun ymmärtää sen perusteen et mihin se perustuu"</i></p> <p><i>"Totta kai se perustelu sitte sellaisissa tilanteissa olis tärkeä. Et ei vaan niinku ilmoiteta vaikka, teidän työolosuhteet heikentyy, mut ei kerrota miksi, tai miksi tammönen päätös on tehty"</i></p>
	Selkeys, ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus (muutoksissa)	Kokemus siitä, että muutosprosessi ja tehdyt muutokset ovat selkeitä ja ymmärrettävissä. Järjestelmällisyys muutoksissa ja muutosprosessissa ja niiden hallinta, esimerkiksi selkeys organisaatiokaaviosta ja siitä, kuka vastaa mistäkin	<p><i>"Hyvinkin kaaosmainen, ja sellanen, että itselle monta kertaa tuli esiin kysymys, että voisiko joku nyt rautalangasta piirtää tämän uuden kaavion"</i></p> <p><i>"kukaan ei oikeen tiennyt mistä on kyse, ja kuka vastaa mistäkin, ja miten tämä tehtävänjako entiseen malliin, ja se oli hyvin sekava ja huonosti perusteltu, ja silloin joutui käyttää energiaa, selvittää mistä on kyse"</i></p> <p><i>"se, että tätä organisaatiota lähetään...muuttamaan, nii se semmonen niinku selkeys ois kaikkein tärkein, et olis selkeet ne tonttijaot siellä, kuka vastaa mistäki ja miten se koko systeemi siellä hahmottuu"</i></p>
	Avoimuus ja vastavuoroisuus (viestinnässä ja tiedottamisessa)	Tiedonkulun avoimuus, selkeys siitä, mitä tapahtuu ja miten prosessi etenee. Suunniteltu, oikea-aikainen, riittävä ja tarpeeksi informatiivinen sekä avoin viestintä ja tiedottaminen	<p><i>"tiedottaminen niin, se poistaa huhuilta siivet"</i></p> <p><i>"kun tiedät, että mitä tapahtuu ja missä mennään. Niin sun on helpompi suhtautua siihen asiaan ja, että se on sellasta faktatietoa niin ei tule tätä tammöstä on vaa jostakin kuullu jotakin ja joku kerto jotakin. Niin se riittävät tiedottaminen se on kaiken muutoksessa se lähtökohta, että kerrotaan selkeesti, mitä tapahtuu ja miksi tapahtuu ja mitkä on ne aikataulut. Nii ihmiset, et se tulee tavallaan yhtäaikaisesti suurinpiirtein kaikille"</i></p> <p><i>"jos vaikka ulospäin viestitään jotain, niin se ei sais tulla sillä lailla yllätyksenä organisaation sisällä, et oho luet jostain [ledestä] oman työn muutoksista"</i></p>
Arvostus	Kuulluksi tuleminen	Kommunikointi, vuorovaikutus ja mahdollisuus tulla kuulluksi ja tuoda esiin tarpeita, huolia, toiveita ja näkemyksiä; eri henkilöstö- ja ammattiryhmien näkemystä kysytään ja halutaan kuulla ja tälle luodaan tila ja foorumi	<p><i>"olis tehty enemmän työntekijöitä kuunnellen se [muutos], kun nyt se ilmeisesti on tehty niinkun prosessin kautta"</i></p> <p><i>"harmittavasti on paljon semmoisia asioita, missä meitä käyttäjiä ei kuunneltu"</i></p> <p><i>"olisin toivonu, että olisi ensinnäki kartoitettu, mitä kaikkia ammattiryhmiä -- terveydenhuollossa työskentelee ja otettu kaikki näiden edustajat siihen suunnitteluun tasavertaisesti mukaan. Oli sellanen kokemus, että aika monen ammattiryhmän ääni on todella hukassa"</i></p> <p><i>"on kuultu, muttei ole otettu vakavasti huomioon henkilökunnan työn tekemisen tarpeita ja edellytyksiä"</i></p> <p><i>"Toiveita kysyttiin, mutta mitään ei siitä sitten otettu huomioon"</i></p>
	(Aidot) vaikutusmahdollisuudet (muutosprosessissa ja siihen valmistauduttaessa)	Aito mahdollisuus olla osana muutosta: esiin tuodut seikat myös huomioidaan käytännön toimin ja toteutuksessa, vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi oman henkilöstö- tai ammattiryhmän työtiloihin ja työvälineisiin ja käytännön arkeen	<p><i>"Kokemus, että saatiin olla vaikuttamassa niin se tuntu aika kivalle -- Sen haluan tuoda esille, että tuntuu, että työntekijä tuli kuulluksi"</i></p> <p><i>"jos miettii sitä, et minkälaisia suunnittelupalavereita ja muita meillä oli ennen, kun tänne muutettiin, niin toki niitä oli ja siellä ideoitii ja tehti mietintää. Mut sitten se, että ne ois siirtyny tänne käytännön tasolle niin aika vähän"</i></p>

	Ammatillinen kyvykkyys ja pystyvyys	Merkityksellisyyden kokeminen omasta työstä, arvostusta osoitetaan muun muassa sanallisesti, kuten myönteinen palaute, kiitoksenosoitukset ja kannustus, kyvykkyuden kokemukset	<p>"kaikki tämmöset, niinkun edut, tai kiitokset tai palkitsemiset, niin, ne oikeestaan vietiin vaan kaikki pois. Et millään tavalla ei oikeestaan oo organisaatio kiittäny, ku lämpimällä kädellä sitte työntekijöitä"</p> <p>"sitte tää meidän ammattiryhmä olis saanu ihan sitä kaikkee kuitenkin semmosta positiivista ja palautetta ja kiitosta mitä olis ehkä, tai mitä ehkä niinku ansaitsis"</p> <p>"se jos kokee siinä työssä onnistumisia, tai saa kiitosta työn tekemisestä, tai kokee osaavansa tehdä tai sillä tavalla niinkun ei koe päivittäin semmosta turhautumista siihen, et miks mä ylipäätänsä täällä oon"</p> <p>"jossain vaiheessa oli semmonen selkee tunne, että suorastaan kaikki janoaa jotakin semmosta kannustavaa puhetta tai muuta... sitä ei vaan ollu eikä tullu"</p>
--	--	---	--

Yhteisöllisyys	Tuki ja turva (ja niiden saatavilla oleminen)	Esihenkilöiden ja/tai kollegoiden tuen ja avun saatavilla olo, mahdollisuus kääntyä esihenkilön ja/tai kollegoiden puoleen	<p>"esimies ollu kaikkein tärkein mikä tullut nyt. Ja sitten on semmosia muutamia luottoihmisiä, joiden kanssa sitte keskustellu"</p> <p>"oon saanut kollegoilta sitä tukea ja sit mä oon saanu kyllä esihenkilöiltä tukea, mihin oon pyytänyt ja voinu viedä niitä asioita eteenpäin. – Sillä on hirveen iso merkitys"</p> <p>"oltiin kyllä suoraan sanottuna monta kertaa oman onnemme nojassa, et ihan omin päin piti päättää, että miten me tästä selvitään"</p>
	Yhteenkuuluvuus	Kokemus sitä, että on osa työyhteisöä, joukkoon kuuluvuus, saman tavoitteen jakaminen, "yhteen hiileen puhaltaminen" ja "samassa veneessä" oleminen	<p>"kun meillä ei enää ollu samaan aikaan ruokatunteja, koska meidän piti pitää taukoo sillä se näiden huoneitten puolesta oli mahollista, nii sit me myös lakattiin näkemästä toisiamme. Se työyhteisö on ollu niinku semmone liima, joka on niinku pitäny, et siinä yhteisössä on ollu kiva tehdä töitä. Nii se niinku hassattini ihan noin vaan, enempiä miettimättä"</p> <p>"ollaan kaikki samassa veneessä, et samanlailla ihmetellään ja katsellaan tätä uutta, uutta paikkaa"</p> <p>"ne ihmiset, kenen kans sä oot töissä, ne on ihan vieraita -- niin sit pitää ettiä se oma paikka siinä sosiaalisessa ympäristössäki ihan täysin uudestaan"</p> <p>"se on ollu semmosta yhteen hiileen puhaltamista ja niinkun toisten tukemista"</p>
	Kokemusten jakaminen	Muutosten kohtaaminen yhdessä, keinot purkaa, tuulettaa, jakaa ja käsitellä yhteisiä kokemuksia; keinot käsitellä ja selviytyä muutoksesta yhdessä sekä työyhteisönä (huumori, asioista keskusteleminen ja puhuminen, pohtiminen)	<p>"löytyy semmosia luottohenkilöitä kenen kanssa ollaan tehty pidempään yhteistyötä niin on päässyt purkamaan niitä ajatuksia ja tuulettamaan ajatuksia"</p> <p>"voishan niitä asioita jäädä itekseen miettimään ja pohtimaan ja siitä se ois ehkä hitaampaa sitten se sopeutuminen, vaikka tähän tiloihin, jos ei pystyis keskustelemaan asioista henkilökunnan tai omien esimiesten kanssa"</p> <p>"jälkikäteen oon toivonu, että siellä ois voinu olla ehkä jo ennen muuttoa mahdollisuus työntekijöillä jotenkin käydä läpi niitä tulevaan muuttoon liittyviä ajatuksia ja tunnelmia ja pelkoja ehkä sillain jäsenellenymmin. Totta kai me kaikki keskusteltiin keskenämme ja sit se oli vähän se keskustelu... se meni semmoseks vellomiseks"</p> <p>"huumori ja kohtaaminen se lievittää omaakin ressiä"</p>

Toimijuus	Toimintamahdollisuudet	(Henkilökohtaiset ja yksilölle annetut) kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet, vastuu, proaktiivisuus, jatkuvuus ja suuntautuminen tulevaan	<p><i>"on saanu enemmän vastuuta ja nähny enemmän sitä mihin asiat vaikuttaa. Se on niinkun tuonu sitä mielekkyyttä myös tuohon työhön"</i></p> <p><i>"nyt on niinkun tullu semmonen ajatus, et mä voin vaikuttaa tähän mun omaan työhön ja mä voin kehittää tätä mun omaa työtä. Niin se on semmonen tosi motivoiva tekijä"</i></p> <p><i>"en ehkä olisi valmis toimimaan työyhteisössä, jossa olisi hirvu paljon ristiriitoja tai sellasta et mä en pääsis itse vaikuttamaan siihen omaan työhön tai työn sisältöön"</i></p> <p><i>"kyllä mulla ainakin omaan työnkuvaan on tulossa sitten taas jonkun verran muutoksia, joihin mä pystyn kyllä itse jonkun verran vaikuttaa. Sit ainakin näillä näkymin... se on kyllä semmonen mikä auttaa"</i></p>
	Työn hallinta (mahdollisuudet vaikuttaa omaan päivittäiseen työhön ja sen järjestämiseen)	Joustavuus työajoissa ja työn tekemisen tavoissa, työaika, kalenterin hallinta, oman työn johtaminen	<p><i>"tietenkin se oman työn hallinta, ku se on niin vahvaa, nii ei oo tarvinnu sitä sillä tavalla hirveesti muuttaa, tätä omaa päivittäistä työtä ja tekemistä"</i></p> <p><i>"se mikä itse tykkään tässä työssä, niin on se työajat saa niinku suunnitella oikeestaan ite, meillä on tää liukuma"</i></p> <p><i>"keskeisimpiä, muutoksia on ollu se, että mä oon menettäny niinku semmosen, vapauden hallita mun kalenteria"</i></p>
	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työympäristöön ja työvälineisiin (ulkoiset, itsestä riippumattomat, seikat)	Työvälineet, työhuone, työvälineiden saatavuus ja saatavilla olo, käytännön työn tekemiseen, järjestämiseen ja sujuvuuteen vaikuttavat ulkoiset seikat	<p><i>"suurin päivittäiseen työskentelyyn liittyvä stressi on nimenomaan se työtilojen toimimattomuus"</i></p> <p><i>"toinen keskeinen muutos on ollu se, et oma työhuone hävisi. Eli tääl täytyy koko ajan etsiä vapaita työtiloja ja ihan kirjaimellisesti reppu selässä reissata"</i></p> <p><i>"sitä sun osaamaasi työtä niin sä et saa tehdä niin hyvin, ku sä haluaisit"</i></p> <p><i>"Tietysti siihen on vaikuttanu myös ulkopuoliset tekijät niinkun ihan tälläset toiminnalliset, että täällä [rakennuksessa] kaikki ei ole toiminut toivotulla tavalla"</i></p>

Aineiston perusteella tämä näyttöytyi esimerkiksi siten, millainen oli organisaatiomuutoksen rakenne ja uusi organisaatiokaavio, miten se jäsenyi sekä milloin ja mitä tapahtui. Kyse oli työntekijöiden tarpeesta ymmärtää ja jäsentää heitä koskevia muutoksia. Kyseinen alateema kytkeytyi luottamuksen pääteeman muihin alateemoihin siten, että jotta ylipäätään on mahdollista viestiä läpinäkyvästi ja rakentaa tätä kautta luottamusta, on oltava selkeys siitä, mitä viestitään.

Kolmas alateema koskien *avoimuutta viestinnässä ja tiedottamisessa* toimi siltana ja väliporttana muutoksessa. Se, miten, milloin ja millä tavalla viestitään, voi joko rakentaa luottamusta tai vähentää sitä. Avoimuus viestinnässä vaikuttaisi muun muassa vievän tilaa subjektiivisilta tulkinnoilta. Aineiston perusteella tämä näkyi muun muassa siten, että epävarmuus siitä, mistä on kysymys, vaikutti lisäävän huhupuhetta ja huolestuneisuutta. Esimerkiksi säännöllisten tiedotustilaisuuksien pitäminen, aitojen vuorovaikutustilanteiden luominen sekä sen huomioon ottaminen, että viestitään oikea-aikaisesti ja silloinkin kun ei ole viestittävää, luo perustaa siihen, että työntekijät voivat luottaa siihen, että asioista kerrotaan heille ensimmäisenä sekä myös säännöllisin väliajoin. Puolestaan se, miten ja millä tavalla viestitään, voi vaikuttaa monenkin tarpeen täyttymiseen – työntekijät voivat kokea tullessa kuulluksi, johdon toiminta voi vaikuttaa läpinäkyvämmältä, minkä kautta voi muodostua enemmän luottamusta ja yhteisöllisyyden kokemus voi lisääntyä. Siten viestintä ja tiedottaminen toimivat tärkeinä välineinä muutosprosessissa.

3.2.2 Arvostus

Toinen keskeinen työntekijöiden tarve organisaatiomuutoksessa oli arvostus. Arvostuksen pääteema piti sisällään seuraavat alateemat: kuulluksi tulemisen, aidot vaikutusmahdollisuudet muutoksessa sekä ammatillisen kyvykkyyden.

Kuulluksi tulemisen alateema kytkeytyi erityisesti siihen, onko omaa tai henkilöstö- tai ammattiryhmää kuultu organisaatiomuutoksessa ja sitä koskevassa suunnittelussa. Kuulluksi tulemisen tärkeys korostui erityisesti nyt kyseessä olevassa organisaatiomuutoksessa, jossa muutos kosketti useita erilaisia henkilöstö- ja ammattiryhmiä, joiden jokaisen käytännön työn tekemisen tarpeet ja edellytykset poikkesivat toisistaan paljon. Kuitenkin mikäli kuulluksi tuleminen jäi ainoastaan nimelliseksi eikä kuulemisen johdosta esiin tuotuja seikkoja otettu aidosti käytännön tasolla huomioon, ei tämä edistänyt kokemusta arvostuksen tarpeen täyttymisestä.

Toisena alateemana osana arvostuksen teeman täyttymistä olivatkin aidot *vaikutusmahdollisuudet* muutosta tehtäessä ja suunniteltaessa. Kuulluksi tulemisen ja aitojen vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen näkyi aineistossa esimerkiksi siinä, oliko työntekijöille varattu mahdollisuus tulla

kuulluksi koskien oman henkilöstö- tai ammattiryhmän käytännön työn vaatimuksia (esimerkiksi sitä, miten työtilassa olevat huonekalut tulisi järjestää työsuoritteiden sujuvaa hoitamista varten ja mitä erityisiä puitteita ja vaatimuksia kunkin työtehtävän suorittaminen voi edellyttää) ja toisaalta siinä, oliko näitä seikkoja myös otettu huomioon niitä toteuttaen. Jotta työntekijöiden tarve arvostetuksi tulemisesta tulisi täytetyksi, tulisi molempien alateemojen toteutua. Huomionarvioista oli, että kuulluksi tulemisen ja aitojen vaikutusmahdollisuuksien tarpeiden toteutuminen oli yhteydessä esimerkiksi luottamuksen teemaan, kuten päätösten läpinäkyvyyteen sekä avoimeen tiedottamiseen: mikäli esimerkiksi työntekijöitä kuullaan, mutta kyseisiä muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa, voivat avoin tiedottaminen sekä läpinäkyvyys päätösten perusteluissa osaltaan säilyttää työntekijöiden kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja tätä kautta rakentaa luottamusta ja edesauttaa sopeutumista.

Kolmantena alateemana oli *ammattillisen kyvykkyyden ja pystyvyyden* kokemus, joka näkyi aineistossa kannustuksen ja kiitoksen osoituksena sekä oman työpanoksen huomioimisen tarpeena. Kyseisen alateeman toteutuminen vaikutti olevan erityisen keskeistä nimenomaan organisaatiomuutoksessa, jossa oma rooli sekä mahdolliset uudenlaiset työn tekemisen tavat ja muutokset ympäristössä voivat aiheuttaa epävarmuutta. Aineiston perusteella tämän alateeman toteutumisessa kysymys oli esimerkiksi niinkin pienestä asiasta kuin kiitoksen sanomisesta tai kannustuksen osoittamisesta. Erityisesti haastateltavat vaikuttivat kaipaavan nimenomaan henkilökohtaisista tai omaan henkilöstö- tai ammattiryhmään kohdennettua arvostuksen ja kiitoksen osoitusta sen sijaan, että suurelle joukolle vaikkapa annettaisiin sama, rutiininomainen lahja työnantajalta. Kannustuksen ja kiitoksen tarve vaikuttaisikin olevan erityisen korostunutta silloin, kun ympäristössä on paljon epävarmuutta. Aineistossa kuului työntekijöiden huoli siitä, arvostetaanko annettua työpanosta ja omaa työroolia kaiken muutoksen ja keskeneräisyyden keskellä – huoli siitä, onko tehty työ tärkeää. Kokemus tehdyn työn tärkeydestä ja siitä, että se myös huomioidaan, voi osaltaan auttaa sopeutumaan esimerkiksi tilanteeseen, jossa työn tekemisen käytännön puitteet eivät hetkellisesti täsmää työnteon vaatimusten kanssa.

3.2.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys oli aineiston perusteella kolmas keskeinen työntekijöiden perustavanlaatuinen tarve organisaatiomuutoksessa. Yhteisöllisyyden pääteema muodostui kolmesta eri alateemasta, joita olivat tuki ja turva, yhteenkuuluvuus sekä kokemusten jakaminen.

Tuen ja turvan alateema koski tuen ja turvan saatavilla oloa esihenkilöiden tai lähikollegoiden osalta. Huomionarvoista oli, että aineiston perusteella ei vaikuttaisi olevan merkitystä sillä, oliko kysymyksessä lähiesihenkilö vai lähikollegat, vaan ennemminkin sillä, että ylipäätään oli olemassa sellaisia henkilöitä tai lähiyhteisö, joiden puoleen kääntyä ja tulla kohdatuksi. Tärkeä huomio oli myös, että aineiston perusteella lähiesihenkilö kytkeytyi yhteisöllisyyden pääteemaan siinä, missä ylempi johto ja sen toiminta vaikuttivat ennemminkin arvostuksen tarpeen täyttymiseen.

Toinen alateema eli *yhteenkuuluvuus* piti sisällään kokemuksen joukkoon kuulumisesta ja osana yhteisöä olemisesta. Aineistossa kyseistä alateemaa kuvattiin esimerkiksi ”yhteen hiileen puhaltamisena” ja ”samassa veneessä olemisena”. Lisäksi aineiston perusteella tärkeiksi tunnistettiin kokemukset työilmapiiristä sekä siitä, onko työyhteisö pysynyt samana muutoksen keskellä. Jos esimerkiksi organisaatiomuutoksessa oli tehty uudelleenorganisointeja, keskeisiä työntekijäpohdintoja olivat, onko uuteen yhteisöön helppo tulla mukaan ja luoda yhteyksiä uusiin kollegoihin. Tämä vuorovaikutukseen perustuva, inhimillinen näkökulma vaikuttaisi olevan tärkeässä osassa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumisen kannalta, mikä olisi tärkeää ottaa huomioon jo organisaatiomuutosta suunniteltaessa. Toisin sanoen olisi tärkeää ennalta pohtia, miten suunnitellut muutokset toimivat käytännön tasolla siten, että huomioidaan myös työntekijöiden inhimilliset, sosiaalisiiin suhteisiin perustuvat tarpeet.

Kolmantena alateemana oli *kokemusten jakaminen*, jolla tarkoitetaan muutosten aiheuttamien ajatusten ja tunteiden purkamista ja jakamista yhdessä. Kyse oli ennen kaikkea niistä keinoista, joilla työn ja työympäristön muutosprosessia käsiteltiin työyhteisön sisällä, esimerkiksi huumorin tai puhumisen keinoin. Muutosprosessi herättää vääjäämättä monenlaisia tunteita, joita joka tapauksessa tavalla tai toisella käydään läpi työyhteisön sisällä. Osa keinoista on rakentavia ja niiden avulla on mahdollista edesauttaa työntekijöiden sopeutumista, kun taas osa voi vaikeuttaa muutokseen sopeutumista korostamalla esimerkiksi muutoskokemuksen aiheuttamia kielteisiä tunteita. Aineiston pohjalta tunnistettiin tarve siitä, että näiden kokemusten käsittelylle luotaisiin tila tai ainakin tunnistettaisiin tarpeen olemassaolo.

3.2.4 Toimijuus

Neljäntenä perustavanlaatuisena työntekijöiden tarpeena organisaatiomuutoksessa tunnistettiin toimijuus. Toimijuuden pääteemassa oli ajallisesti kyse tilanteesta, jossa muutos oli jo tapahtunut, ja pääteema koostui niistä konkreettisista mahdollisuuksista, joilla yksittäinen työntekijä voi omaan käytännön työarkeensa vaikuttaa (esimerkiksi oman työajan hallinta). Siten se poikkeaa aiemmin

käsittelystä vaikutusmahdollisuuksien tarpeesta: siinä missä arvostuksen pääteemaan kytkeytyvät vaikutusmahdollisuudet koskivat enemmänkin ennen muutosta tapahtuvaa, yksittäisen työntekijän edustaman henkilöstö- tai ammattiryhmän tarpeiden laajemman mittakaavan kuulemista ja näiden tarpeiden huomiointia muutoksen toteuttamisessa, toimijuuden teemassa kyse oli ajallisesti tilanteesta, jossa muutos oli jo viety käytäntöön ja sisällöllisesti siitä, millä tavalla taustalla oleva yksilöllinen toimijuuden tarve voi toteutua. Toimijuuden pääteema jakautui edelleen kolmeen alateemaan, joita olivat toimintamahdollisuudet, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet.

Ensimmäinen alateema eli *toimintamahdollisuudet* piti sisällään muun muassa proaktiivisuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa esimerkiksi oman työnkuvan kehittämiseen. Aineiston perusteella havaittiin esimerkiksi kysymys siitä, oliko työntekijöillä mahdollisuutta kehittää omaa työnkuvaansa ja sitä kautta olla aktiivinen toimija, vai kokiko yksilö sen sijaan olevansa passiivinen sivustaseuraaja työn muuttuessa täysin ulkoa ohjatuksi.

Toisella alateemalla koskien *työn hallintaa* viitattiin oman työn johtamiseen sekä työn ja työajan hallintaan. Alateemassa korostui muun muassa joustavuuden ja itsenäisyyden tarve oman työn järjestämisen osalta, kuten mahdolliset liukumat työajassa tai oman kalenterin hallinta ja vapaus järjestää omaa aikatauluaan annettujen puitteiden rajoissa.

Kolmantena alateemana olivat *vaikutusmahdollisuudet* koskien päivittäisen toiminnan työympäristöä ja puitteita. Kyse oli niistä ulkoisista seikoista, joihin työntekijällä ei ollut ollut mahdollisuutta vaikuttaa: siitä, tukevatko ulkoiset olosuhteet työntekijän toimijuutta ja käytännön työn tekemistä (esimerkiksi ovatko työvälineet hyvin saatavilla), vai tuovatko esimerkiksi käytännön puitteet sellaista joustamattomuutta, joka vaikeuttaa päivittäisen työn tekemistä ja sen järjestämistä. Aineistossa tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työvälineet saattoivat sijaita pitkän matkan takana, jolloin työvälineitä haettaessa asiakas olisi jäänyt pidemmäksikin aikaa yksin tai työntekijällä olisi tullut kiire seuraavaan tapaamiseen. Aineistoissa näkyi esimerkkejä myös siitä, että työtehtävien luonne olisi vaatinut hiljaista tilaa tai rauhallista ympäristöä, jota ei kuitenkaan aina ollut saatavilla organisaatiomuutoksen ja uuteen rakennukseen siirtymisen jälkeen. Lisäksi esimerkiksi niinkin pieni asia kuin valokatkaisijan sijaitseminen työntekoon nähden väärällä puolella huonetta vaikutti aineiston perusteella voivan olla työtä vaikeuttava seikka. Tämä korostaa eri henkilöstö- ja ammattiryhmien ja heidän työntekoonsa liittyvien käytännön vaatimusten kuulemisen tärkeyttä jo muutoksia suunniteltaessa, sillä monet asioista ovat sellaisia, joita ei välttämättä kukaan muu kuin kyseistä käytännön työtä tekevä henkilö osaa huomioida.

Koska laadullisessa analyysissä tarkasteltiin nimenomaisesti työntekijöiden perustuvanlaatuista, sopeutumiskokemuksen taustalla olevia, tarpeita organisaatiomuutoksessa, on ulkopuolelle rajattu työntekijän toimijuus koskien esimerkiksi yksilön omaa suhtautumista ja asennoitumista.

Työntekijän oma toiminta ja sen tärkeys tunnistettiin toimijuuden tarpeen kautta siten, että työntekijöiden autonomiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaan kunnioitettaisiin ja nämä mahdollisuudet säilytettäisiin. Toimijuuden tarpeen osalta onkin tärkeä huomioida kyseisen tarpeen olemassaolo sekä se, millä tavalla mahdolliset muutokset ja niiden toteuttaminen tukevat työntekijän omaa toimijuutta luoden tätä kautta keinoja sopeutumisen helpottamiseksi.

4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisen sairaanhoitopiirin eri henkilöstö- ja ammattiryhmiä edustavien työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutokseen, sopeutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä ja organisaatiomuutoksessa havaittuja työntekijöiden tarpeita. Tutkimuksessa yhdistettiin määrällisen ja laadullisen lähestymistavan analyysijä monipuolisemman kokonaiskuvan saamiseksi: eri menetelmiä käyttämällä voitiin suurempaa tutkimusjoukkoa hyödyntäen luoda yleiskuva siitä, mitkä tekijät edesauttavat sopeutumista, mutta myös syventää ymmärrystä siitä, miten nämä tekijät näyttäytyvät yksittäisten työntekijöiden kokemuksissa. Monimenetelmällisyyttä käyttämällä tämä tutkimus tarjoaa arvokasta uutta tietoa siitä, millä käytännön keinoin on mahdollista vahvistaa työntekijöiden perustavanlaatuisen tarpeiden toteutumista organisaatiomuutoksessa ja tätä kautta edesauttaa työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutokseen.

Kyselyaineiston ($n = 263$) määrällisellä analyysillä selvitettiin, missä määrin organisaatiojohdon muutosjohtaminen, oman esihenkilön muutosjohtaminen ja työntekijän omat toimet muutokseen sopeutumiseksi olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan organisaatiomuutokseen sopeutumiseen. Mitä myönteisemmäksi työntekijät arvioivat organisaation johdon muutosjohtamisen ja mitä enemmän työntekijät itse toteuttivat muutokseen sopeutumista edistäviä toimia sekä mitä vähemmän he kokivat muutokseen liittyvää huolestuneisuutta, sitä paremmin työntekijät kokivat sopeutuneensa muutokseen. Sen sijaan se, arvioitiinko esihenkilön muutosjohtaminen myönteisesti tai kielteisesti, ei ollut merkittävä seikka työntekijöiden muutokseen sopeutumisessa. Näin ollen molemmat määrälliselle analyysille asetetut hypoteesit saivat tukea tuloksista sillä erotuksella, ettei hypoteesissa muutosjohtamisen vaikutuksesta sopeutumiseen otettu kantaa ylimmän johdon ja esihenkilön muutosjohtamisen vaikutuksen välisiin eroihin, vaan tämä seikka huomattiin analyysivaiheessa.

Haastatteluaineiston ($n = 29$) induktiivisella otteella toteutetussa temaattisessa analyysissä havaittiin aineistossa toistuvia, työntekijöiden muutosprosessin aikaisia psykologisia tarpeita, joten tutkimuksessa päätettiin syventyä siihen, millaisia tarpeita työntekijöillä ilmenee organisaatiomuutoksen keskellä. Taustalla olevia perustavanlaatuisia tarpeita olivat luottamus, arvostus, yhteisöllisyys ja toimijuus. Nämä tarpeet näyttäytyivät lähes samoina Ryanin ja Decin (2000) määrittämien psykologisten perustarpeiden kanssa, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Luottamuksen ja arvostuksen teemat olivat kohdennettavissa enimmäkseen muutosprosessin läpiviemiseen ja ylemmän johdon toimintaan. Yhteisöllisyys puolestaan piti sisällään muun muassa lähityöyhteisön sekä lähiesihenkilön tuen ja turvan. Toimijuus koski enemmän yksilön omaa hallinnan tunnetta, mutta tämänkin tarpeen täyttymiseen vaikutti se, millä

tavalla yksilö on kokenut voivansa saada tällaisia vaikutusmahdollisuuksia, mikä puolestaan on organisaation johdon käsissä. Tarpeet vaikuttivat olevan samoja huolimatta siitä, oliko kyse itsensä hyvin vai itsensä heikosti sopeutuneeksi kokeneesta työntekijästä.

4.1 Keskeiset tulokset

Työntekijöiden muutosprosessiin liittyvät tarpeet näkyivät käytännön toiminnan tasolla siten, että erotettavissa olivat ulottuvuudet koskien ylemmän johdon yleistä toimintaa muutosprosessissa ja sen läpiviemisessä, lähiesihenkilön ja lähityöyhteisön toimintaa ja tukea sekä yksilön käytännön päivittäiseen työhön liittyviä seikkoja. Määrällisen ja laadullisen analyysin yhteisenä johtopäätöksenä onkin korostaa jokaisen tason toiminnan tärkeyttä, kun halutaan edesauttaa työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutokseen. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia edellä mainittujen toiminnan tasojen kautta. Tuloksiin liittyen on syytä huomata, että työntekijöillä havaitut tarpeet ovat osin limittäisiä ja yhteydessä toisiinsa, joten ne sisältävät joissain määrin samankaltaisia elementtejä. Tutkimuksen tärkein anti on työntekijöiden muutokseen sopeutumisen taustalla olevien tarpeiden huomioinnin tärkeys käytännön muutostoimia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tärkeää on myös sen tunnistaminen, millä konkreettisin käytännön toimin tarpeisiin on mahdollista vastata. Konkreettiset käytännön toimet voivat vaihdella kustakin muutosprosessista ja organisaatiosta sekä sen resursseista riippuen, mutta keskeistä on huomioida kaikille työntekijöille yhteiset taustalla olevat tarpeet. Tarpeiden huomiointi kannattaa, sillä tulosten perusteella sitä kautta voidaan edesauttaa työntekijöiden sopeutumista ja siten organisaatiomuutoksen onnistumista.

4.1.1 Organisaation johdon rooli: viestintä, kuulluksi tuleminen ja osallisuus

Organisaation johdon ja esihenkilön muutosjohtamisen merkitys muutokseen sopeutumisessa näyttäisivät olevan kaksi eri ilmiötä. Määrällisessä analyysissä huomattiin, että siinä missä työntekijöiden arviot organisaation johdon muutosjohtamisesta ennustivat heidän sopeutumistaan, ei esihenkilön muutosjohtamista koskevalla arviolla ollut vastaavaa painoarvoa. Lisäksi arvio organisaation johdon muutosjohtamisesta selitti eniten sitä, miten työntekijät kokivat sopeutuneensa muutoksiin.

Myös laadullisen analyysin perusteella ylemmän johdon rooli vaikuttaisi olevan selkeästi erillinen lähiesihenkilöiden roolista. Laadullisen analyysin tulosten mukaan ne työntekijöiden muutoksen aikaisista tarpeista, joiden voidaan ajatella kuuluvan ylemmän johdon toimialueeseen, koskivat enimmäkseen luottamusta ja arvostusta. Näiden tarpeiden toteutumista ilmensivät erityisesti

viestintä, vuorovaikutus ja tätä kautta myös kokemus kuulluksi tulemisesta. Kaikkien näiden kolmen osa-alueen on todettu olevan avaintekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen muutoksen aikana (Pahkin ym., 2011), joten näin ollen organisaation johdon roolin ja muutosjohtamisen tapojen voi sanoa olevan asioita, joihin muutosprosessissa kannattaa kiinnittää huomiota.

Lisäksi laadullisen analyysin tuloksissa luottamuksen ja arvostuksen tarpeisiin kytkeytyivät vahvasti osallistaminen ja aidot vaikutusmahdollisuudet läpi muutoksen sekä kiitoksen ja kannustuksen merkitys. Viimeksi mainitut olivat tärkeitä erityisesti muutosprosessiin liittyvän epävarmuuden keskellä. Tarpeiden täyttymisen huomioimisen ei tarvitse kuitenkaan aina vaatia huomattavia resursseja, mistä kiitos ja kannustus ovat osuva esimerkki: haastatteluaineiston perusteella esimerkiksi jo pelkästään henkilökohtaisen työpanoksen huomiointi kiitoksin ja kannustuksin voi osaltaan vaikuttaa arvostuksen tarpeen täyttymiseen.

Vaikka myönteisen muutoskokemuksen edellytys näyttäisi olevan, että myös työntekijät osallistuvat ja vaikuttavat kehittämiseen ja uudistamiseen (Robbins & Judge, 2022), ei esimerkiksi sairaanhoitajien tietoa tai kokemusta useinkaan hyödynnetä muutosprosesseissa (McMillan, 2016). Laadullisen analyysin tulosten mukaan työntekijänäkökulmasta on tärkeää, että käytännön tasolla toimivat tulevat kuulluksi henkilöstö- ja ammattiryhmittäin, jotta muutos vastaisi eri ammattilaisten työarjen vaatimuksia. Lisäksi määrällisissä analyysissä havaittiin, että potilastyön tekeminen oli yhteydessä heikompaan muutokseen sopeutumiseen, mikä osaltaan korostaa eri henkilöstö- ja ammattiryhmien tarpeiden huomioimista. Vaikka muutosta suunnittelevilla ja johtavilla henkilöillä olisikin pyrkimys tehdä muutoksia aidosti työntekijöiden parasta ajatellen, ei kaikkia käytännön seikkoja huomaa tai välttämättä edes osaa ajatella, minkä takia työntekijöiden eli organisaatioiden arjen asiantuntijoiden kuuleminen on oleellista. Haastatteluaineistosta tuli ilmi paljon konkreettisia esimerkkejä koskien sitä, miten käytännön työolosuhteet olisi ollut mahdollistaa järjestää siten, että työt tulisivat parhaimmalla tavalla hoidetuksi, mutta mikäli työntekijöiden havaintoja ei kuulla, ei niitä osata myöskään ottaa huomioon. Tämä voi puolestaan ruokkia työntekijöissä oloa siitä, että heitä tai heidän työpanostaan ei pidetä tärkeänä.

Sekä osallistamisella että avoimella keskustelulla on todettu olevan yhteys vahvempaan muutokseen sitoutumiseen, työn mielekkyyteen, osaamisen kehittymiseen ja tunteeseen vaikutusmahdollisuudesta, mikä edelleen vahvistaa muutokseen liittyvää sisäistä motivaatiota (Viitala & Jylhä, 2019). Laadullisen analyysin perusteella on myös tärkeää välttää näennäistä työntekijöiden osallistamista: jos työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia kartoitetaan, mutta niitä ei millään tavoin huomioida jatkotoimenpiteissä, voi lopputuloksena aiheutua enemmän turhautumista ja tyytymättömyyttä kuin siitä, ettei mielipiteitä olisi tiedusteltu alun alkaenkaan. Tämä voi vaikuttaa myös siihen, että työntekijät eivät koe tullessa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Tältä osin on keskeistä

huomioida viestintä ja vuorovaikutus, mikäli esimerkiksi käytännön objektiivista syistä tällaisia toimia ei ole mahdollista viedä käytäntöön. Tältä pohjalta on luonnollista, että kuulluksi tuleminen ja osallisuus nivoutuvat yhteen niin arvostuksen kuin toimijuuden tarpeiden kanssa.

Organisaatorakenteen huipulta käsin liikkeelle lähtevä toiminta voikin joko vahvistaa tai heikentää ylemmän johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta. Organisaatiomuutos onkin tilaisuus lähteä rakentamaan parempaa ja kestävämpää pohjaa luottamukselle, minkä vuoksi työntekijöiden muutoksen aikaiset perustavanlaatuiset tarpeet huomioiva suunnittelu olisi hyvin tärkeää ottaa alusta asti mukaan prosessiin. Keskeistä on ensinnäkin tiedostaa tarpeet, minkä jälkeen voi käydä pohdintaa liittyen siihen, millä tavalla mikäkin tarve on mahdollista ottaa huomioon käytännön muutosprosessin eri vaiheissa ja suunnittelussa.

4.1.2 Esihenkilöiden ja lähityöyhteisön rooli: yhteisöllisyys ja inhimillinen näkökulma

Tämän ja aiempien tutkimusten perusteella näyttäisi olevan tärkeää, että etenkin lähiesihenkilöt kiinnittäisivät huomiota muutosprosessin aikaiseen vuorovaikutukseen, tukeen ja myönteisen ilmapiirin ylläpitämiseen. Aiemmin on havaittu, että työntekijät saavat muutosprosessin aikana vähemmän tukea esihenkilöltään, minkä lisäksi esihenkilön ja alaisten välillä sekä alaisten kesken esiintyy enemmän ristiriitoja (Pahkin ym., 2011). Samaan aikaan kuitenkin tiedetään, että johtajaseamassa olevien ja alaisten välisen vuorovaikutuksen laatu on yhteydessä organisaatiomuutokseen sopeutumiseen (Van den Heuvel ym., 2013). Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä vaalimalla sekä rohkaisemalla avoimeen kommunikaatioon myös vaikeuksiin ja virheisiin liittyen (Dawson, 2003; Juuti & Virtanen, 2009) on mahdollista pyrkiä luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan ideoida, kyseenalaistaa sekä tuoda esiin huolia ja virheitä (Frazier ym., 2017; Harrison ym., 2022; Juuti & Virtanen, 2009).

Laadullisten tulosten valossa esihenkilön rooli kytkeytyi erityisesti yhteisöllisyyden tarpeeseen tuoden esiin muutosprosessin inhimillistä ulottuvuutta (esimerkiksi tuen ja turvan tarvetta, kokemusten jakamista, kiitoksen ja kannustuksen saamisen tärkeyttä) muutoksia suunniteltaessa ja tehtäessä. Erityisen kiinnostava haastatteluaineistoon perustuva havainto oli, että tuen ja turvan saanti koettiin tärkeäksi, mutta merkittävää ei vaikuttanut olevan se, tuliko tuki ja turva juuri esihenkilöltä vai muilta lähimmiltä kollegoilta. Keskeistä oli nimenomaan tuen ja turvan, kuten avun, saatavilla oleminen ja sen saaminen lähityöyhteisöltä – esihenkilöltä tai kollegoilta. Tukea antaneet esihenkilöt kuitenkin nostettiin haastatteluissa erityisesti esiin ja heidät koettiin tärkeiksi, varsinkin, mikäli esihenkilöt olivat ajaneet tiimin etua muutokseen liittyvissä käytännön kysymyksissä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen mukaan suuri merkitys vaikutti olevan sillä, jos työyhteisö oli vaihtunut ja

ihmiset ympärillä olivat täysin uusia. Nämä kokemukset liittyivät yhteenkuuluvuuden tarpeeseen sekä tarpeeseen jakaa kokemuksia ja käsitellä niitä työyhteisön sisällä. Kaikki edellä mainitut seikat olisi hyvä huomioida jo muutoksia suunniteltaessa.

Keskittason esihenkilöt ovat siis avainasemassa omien tiimiensä ja yksittäisen työntekijän lähityöyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteishengen suhteen, mikä korostaa esihenkilöaseman vastuuta yksilöä ymmärtävästä ja kunnioittavasta kohtelusta. Tuki ja turva niin työjärjestelyiden kuin emotionaalisten tarpeiden osalta vaikuttaisi olevan tärkeää, ja edellä kuvatun inhimillisen aspektin huomioiminen olisi keskeistä myös muutosten aikana. Vaikka määrällisessä analyysissä työntekijöiden arviot esihenkilön muutosjohtamisesta eivät olleet tärkeitä muutokseen sopeutumisen kannalta, voi olla mahdollista, että määrällisessä analyysissä käytetty kyselytutkimus ei tavoittanut tätä inhimillistä ja vuorovaikutukseen liittyvää näkökulmaa: esihenkilön muutosjohtamiseen liittyvät kysymykset koskivat ainoastaan esihenkilön aktiivisuutta vastaan tulleiden ongelmien ratkomisessa ja tuen antamista *osaamisen* kehittymiselle. Mikäli kyselyn kohteena olisi ollut myös emotionaalisen tuen antaminen, olisi myös esihenkilön rooli saattanut osoittautua oleelliseksi sopeutumisen kannalta.

4.1.3 Työntekijätaso ja koettu huolestuneisuus

Aiemmin on havaittu, että organisaatiomuutoksen aikainen epävarmuus on yhteydessä moniin sopeutumisessa ilmeneviin ongelmiin (Pomare ym., 2019). Saman voisi ajatella koskevan myös huolestuneisuutta, joka monesti on seurausta epävarmuudesta. Määrällisen analyysin tuloksissa organisaatiomuutoksesta koettu huolestuneisuus olikin keskeisessä roolissa sen ollessa toiseksi painavin muutokseen sopeutumisen selittäjä. Ne työntekijät, jotka olivat vähemmän huolestuneita muutoksesta, kokivat sopeutuneensa muutokseen paremmin. Huomio huolestuneisuuden merkityksestä tehtiin myös laadullisessa analyysissä. Näissä tuloksissa niin luottamuksen, arvostuksen, yhteisöllisyyden kuin toimijuudenkin tarpeen yhteydessä oli näkyvissä huoli ja epävarmuus koskien tulevia muutoksia ja niiden vaikutuksia niin päivittäiseen työn tekemiseen kuin omaan työrooliin ja tulevaisuuteen organisaatiossa. Tärkeäksi havaittiin erityisesti tarve ymmärtää itseään koskevia muutoksia sekä niiden taustalla olevia päätöksiä ja perusteluja. Huolestuneisuus näkyi muutosprosessin aikana tunnistetussa yhteisöllisyyden tarpeessa, johon sisältyi muun muassa tarve jakaa kokemuksia ja käsitellä muutosta työyhteisössä.

Epävarmuuden ja huolestuneisuuden vähentämiseen ja ennakoimiseen voi vaikuttaa ennen kaikkea viestinnän keinoin. Työntekijöillä on tarve ymmärtää muutoksen takana olevia syitä (Bartunek ym., 2006; Laukkarinen, 2014), mikä johtaa odotuksiin tiiviimmästä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta (Laukkarinen, 2014). Niin kuulluksi tulemisen ja avoimen viestinnän tarpeisiin

kuin myös huolestuneisuuteenkin nojaten näyttäisi olevan tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että muutokseen liittyvä viestintä on riittävää ja oikea-aikaista, ja että muutosprosessin eri vaiheissa työntekijöille on tarjolla matalan kynnyksen foorumi, jolla kokemusten ja huolten jakaminen ja käsittely mahdollistuvat.

4.1.4 Avoin viestintä sitovana tekijänä

Tämän tutkimuksen perusteella on ilmeistä, että organisaation sisäisen viestinnän määrään ja laatuun on syytä kiinnittää huomiota organisaatiomuutoksen jokaisessa vaiheessa, sillä viestinnässä onnistuminen näyttäisi linkittyvän vahvasti yhteen työntekijöiden muutoksenaikaisten tarpeiden toteutumisen ja sitä kautta heidän muutokseen sopeutumisensa kanssa. Laadullisten tulosten mukaan esimerkiksi luottamuksen tarve toteutuu nimenomaisesti viestinnän kautta. Läpinäkyvä tiedottaminen tekee ymmärrettäväksi niin itse muutosprosessia kuin työntekijöiden roolia siinä sekä valaisee muutosprosessin aikaisia päätöksiä, niiden taustalla olevia perusteluja ja seurauksia, mikä luo luottamusta. Tämä liittyy yhteen muun muassa työntekijöiden muutokseen liittyvän huolestuneisuuden kanssa. Organisaatiomuutokseen liittyy usein muutokseen liittyvän tiedon puutetta ja siitä johtuvia väärinkäsityksiä, jotka edelleen johtavat työntekijöiden lisääntyneeseen stressiin ja epävarmuuteen (Pomare ym., 2019). Muutosprosessin kulusta ja päätöksenteosta tiedottamalla voidaan vähentää mahdollisia huhupuheita sekä epävarmuuteen liittyvää luontaista huolta.

Luottamuksen tarpeen toteutumisella on viestinnän kautta toteutuvia limittäisyyksiä myös esimerkiksi kuulluksi tulemisen kokemukseen sekä arvostuksen ja kyvykkyyden tarpeen toteutumiseen. Haastatteluaineistosta huomattiin esimerkiksi, että mikäli työntekijöitä osallistettiin muutosprosessissa, mutta heidän esittämiä ehdotuksiaan ei kuitenkaan voitu toteuttaa, olisi tällöinkin ollut tärkeä viestiä asiasta riittävällä tavalla ja oikea-aikaisesti. Tämä olisi voinut vahvistaa työntekijöiden arvostetuksi tulemisen ja ammatillisen kyvykkyyden kokemusta ehdotusten toteutumatta jäämisestä huolimatta.

Hyvin toteutettuna viestinnällä voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän tasolla tämän muutokseen liittyviin arvioihin ja tunnetason suhtautumiseen, jotka ovat yhteydessä muutokseen sopeutumiseen. Tulosten perusteella riittävä ja oikea-aikainen viestintä näyttäisikin olevan se tekijä, joka paitsi tekee näkyväksi sen, miten työntekijöiden muutoksen aikaiset tarpeet limittyvät toisiinsa, myös toimii välineenä työntekijöiden tarpeiden täyttämässä ja siten koko organisaatiomuutosprosessin onnistumisessa.

4.2 Tutkimuksen rajoitteet ja vahvuudet

Tuloksia tulkitessa on syytä ottaa huomioon joitain tutkimuksen rajoitteita. Tutkimuksen aineistot olivat voimakkaasti sukupuolittuneita kyselyyn vastaajista 87 % ja haastatelluista 76 % ollessa naisia, joten tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä eri väestöryhmiin. Molempien aineistojen otos kuitenkin heijasti hyvin tutkitun sairaanhoitopiirin koko henkilöstön sukupuolijakaumaa.

Tutkimus perustuu hankkeeseen, jossa työntekijät kutsuttiin osallistumaan kyselyyn organisaatiomuutoksen toimeenpanoa ennen ($n = 1024$) ja sen jälkeen ($n = 306$). Aineistona käytettiin seuranta-kyselyn tuloksia, samoin haastatteluihin kutsutut olivat seurantakyselyyn vastanneita. On siis mahdollista, että tutkimusjoukosta on pudonnut pois niitä henkilöitä, jotka ovat organisaatiomuutoksen kielteiseksi arvioituaan tehneet valinnan vaihtaa työpaikkaa, mikä saattaa osaltaan vääristää tuloksia.

Kyselytutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista, joten vastaajat ovat voineet valikoitua sellaisten seikkojen vaikutuksesta, joita tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista selvittää tai kontrolloida. Yhtäältä halu vaikuttaa päätöksentekoon ja toisaalta uupumus tai kyynisyys organisaatiomuutosprosessin vaikutuksista ovat voineet kannustaa tai latistaa vastaushalukkuutta. Myös terveydenhuoltoa raskaasti kuormittaneen koronapandemian ajalle ajoittunut kyselyajankohta on voinut vaikuttaa vastaajien määrää alentavasti. Lisäksi rajoituksena voidaan pitää kyselytutkimuksen alhaista vastausprosenttia (määrällisen aineiston kyselyyn vastasi 8 % tutkitun sairaanhoitopiirin kaikista työntekijöistä). Toisaalta tutkimusasetelman vahvuutena voidaan pitää sitä, että tutkimuksissa käytetyt aineistot edustivat sekä itsensä hyvin että heikosti muutokseen sopeutuneeksi arvioineita työntekijöitä, ja etenkin laadullisessa haastatteluanalyysissä molempien ääripäiden kokemukset huomioitiin. Lisäksi aineistoihin lukeutui potilastyötä tekevien lisäksi myös muita sairaanhoitopiirin työntekijöitä.

Vastausinnokkuuden lisäksi koronapandemia on voinut vaikuttaa myös työntekijöiden arvioihin organisaatiomuutokseen sopeutumisesta. Kun työntekijät ovat samanaikaisesti kohdanneet kaksi heidän arkeensa valtavasti vaikuttanutta muutosta, on mahdollista, että pandemiaolosuhteisiin sopeutumiseen liittyviä tunteita ja ajatuksia on ollut vaikea erottaa organisaatiomuutokseen sopeutumiseen liittyvistä tunteista ja ajatuksista.

Kyselytutkimuksessa mittareina käytettiin ainoastaan osallistujien itsearvioita, mikä altistaa tulokset muun muassa sosiaalisesti suotavien vastausten harhalle. Objektiivisten mittareiden käyttö etenkin työntekijöiden itse toteuttamien muutokseen sopeutumista edistävien toimien mittaamisessa voisi lisätä tulosten luotettavuutta. Toisaalta tutkimuksen fokuksena oli nimenomaan *kokemusten* tutkiminen, joten vaikka tulosten yleistettävyydessä on rajoitteensa, tulee tavoite työntekijöiden kokemusten esiin nostamisesta saavutetuksi. Lisäksi tulokset ovat samansuuntaisia edeltävän

tutkimuskirjallisuuden kanssa etenkin viestintään ja avoimuuteen liittyvien huomioiden osalta, mikä voisi viitata siihen, että organisaatiomuutoksen kokevien työntekijöiden muutoksen aikaiset perustarpeet ovat ainakin joissain määrin yleismaailmallinen ilmiö.

Määrällisestä analyysistä on huomioitava, että koska käytetyt muuttajat eivät noudattaneet normaalijakaumaa, johdetun regressiomallin yleistettävyyks kärsii eikä mallia hyödyntäen voi esimerkiksi suoraan ennustaa jonkin muun sairaanhoitopiirin työntekijöiden organisaatiomuutokseen sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä tai niiden selitysastetta. Malli kuitenkin kuvaa hyvin tämän tutkimuksen aineistoa ja antaa viitteitä sopeutumisesta edistävistä oleellisista tekijöistä, jotka on myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa todettu sopeutumisen kannalta tärkeiksi.

Laadullisen analyysin osalta on huomioitava, että ennalta laadittu haastattelun kehikko mahdollisesti ohjaa työntekijöiden vastauksia, vaikkakin tässä tutkimuksessa kyse oli avoimesta haastattelurungosta. Lisäksi tulee muistaa, että haastatteluvastaukset kuvaavat aina kunkin yksilön subjektiivista kokemusta ja tulkintaa. Näihin laadullisen analyysin rajoitteisiin – sekä tulosten yleistettävyyteen ja tutkimuksen objektiivisuuteen liittyviin kysymyksiin – pyrittiin vastaamaan temaattisella analyysillä, joka mahdollistaa sanamuotojen taakse menevän tarkastelun. Induktiivisella lähestymistavalla puolestaan tavoiteltiin mahdollisimman aitoa ja objektiivista vuorovaikutusta aineiston kanssa. Tutkimuksen vahvuutena onkin, että sanamuotojen taakse kätkeytyneet tarpeet olivat perustuvanlaatuisia ja yhteisiä kaikille haastateltaville. Lisäksi aineisto oli monipuolinen sen edustaessa sekä hyvin että heikosti itsensä sopeutuneiksi kokeneita henkilöitä.

Määrällisen ja laadullisen analyysin yhdistelmä on pyrkinyt vastaamaan molempia tutkimusotteita koskeviin rajoitteisiin. Puutteistaan huolimatta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutokseen sopeutumisesta yhdistämällä niin määrällistä kuin laadullista tutkimusta. Aineistotriangulaatiota hyödyntämällä voitiin kartoittaa niin yleistason suuntauksia kuin yksityiskohtaisempia työntekijäkokemuksia. Lisäksi vaikka kyse oli terveydenhuollon organisaatiosta, kuvattiin tutkimuksessa useita eri henkilöstö- ja ammattiryhmiä ja eri positioissa olevia henkilöitä, minkä ansiosta tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa laajemmin kuin ainoastaan terveydenhuollon toimialalla.

4.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimus herätti joitain kysymyksiä, jotka voisivat olla keskeisiä jatkotutkimuksen kannalta. Määrällisessä analyysissä ei kiinnitetty huomiota niihin vastaajiin, jotka olivat väittämiin omista muutokseen sopeutumista edistävistä toimista vastanneet “en ole kokenut tarpeelliseksi”, vaan tyhjät vastaukset koodattiin puuttuvaksi tiedoksi tutkimuksen fokuoimisen nojalla. Olisi kuitenkin

arvokasta tarkastella erikseen ja erityisesti myös tällaisten henkilöstön jäsenten muutokseen sopeutumista ja siihen myötävaikuttavia tekijöitä. Samoin tässä tutkimusasetelmassa määrällisen analyysin ulkopuolelle jätettiin ne henkilöt, jotka vastasivat yhteen tai useampaan organisaation johdon ja oman esihenkilön muutosjohtamisarviota koskevaan kysymykseen “*en osaa sanoa*”. Organisaatiomuutokseen sopeutumisen laajemmassa tarkastelussa voisi tutkia myös sitä, poikkeako näin vastanneiden työntekijöiden sopeutuminen heistä, jotka ovat ilmaisseet mielipiteensä organisaation johdon ja esihenkilön muutosjohtamisesta.

Määrällisen analyysin aikana havaittiin, että ainoa muutokseen sopeutumisen kanssa tilastollisesti merkitsevä negatiivisesti korreloiva tekijä oli potilastyössä toimiminen, eli potilastyön tekeminen oli yhteydessä huonommaksi koettuun sopeutumiseen. Tutkimuksen rajauksen vuoksi löydöstä ei tutkittu tarkemmin, mutta yhteyttä ja etenkin sen taustoja olisi kuitenkin tärkeä selvittää, sillä potilastyötä tekevät työntekijät ovat luonnollisesti enemmistössä terveydenhuollon organisaatioissa ja siten isoin yksittäinen muutokset vastaanottava ammattiryhmä. Mölsä kollegoineen (2023) ehdottaa, että potilastyössä toimivien voi olla hankalampaa osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon työkuvansa ja työaikajärjestelmänsä vuoksi, mikä voisi näkyä alhaisempina muutosvoimavaroina ja linkittyä myös tämän tutkimuksen löytämien tarpeiden täyttymättä jäämiseen. Syitä potilastyössä toimivien heikompaan organisaatiomuutokseen sopeutumiseen olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin.

Määrällisessä analyysissä käytetyn tilastollisen mallin mukaan edellä kuvatut neljä muuttujaa selittivät noin 38 % organisaatiomuutokseen sopeutumisen vaihtelusta. Selitysaste on kohtuullinen, mutta jättää vielä paljon sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä selittämättä. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että muun muassa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja coping-keinot, ovat yhteydessä muutokseen sopeutumiseen (Oreg ym., 2011). Viitettä tällaisten tekijöiden merkityksestä voitaneen nähdä tämän tutkimuksen tuloksesta: työntekijöiden muutoksen vuoksi kokema huolestuneisuus oli tilastollisesti erittäin merkitsevä sopeutumisen selittäjä, ja epävarmuuden ja luottamuksen teemojen havaittiin toistuvan tutkittavien haastatteluista. Huolestuneisuuden voidaan nähdä liittyvän juuri persoonallisuuteen ja totuttuihin coping-keinoihin: esimerkiksi siihen, miten ennustettavaa ja vakaata elämää yksittäisen työntekijän temperamentti vaatii ja miten rakentavia hänen stressinhallintakeinonsa ovat. On todennäköistä, että yksilölliset psykologiset ominaisuudet huomioimalla voitaisiin tulevassa tutkimuksessa päästä entistä parempaan kokonaiskuvaan henkilöstön sopeutumisesta.

Eräs määrällisen analyysin tilastollisen mallin selitysasteeseen vaikuttanut tekijä voisi löytyä käytetystä mittarista, tarkemmin sanottuna esihenkilön muutosjohtamista koskevista osioista. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöihin kytkeytyvät työntekijöiden muutoksen aikaiset tarpeet

liittyivät ennen kaikkea työn inhimillisiin puoliin: yhteisöllisyyteen, lähityöyhteisön ilmapiiriin sekä saatuun tukeen ja turvaan. Käytetyn mittarin osiot eivät kuitenkaan keskittyneet tällaisiin ilmiöihin, vaan ne koskivat esihenkilön aktiivista ongelmanratkaisua sekä työntekijöiden osaamisen kehittymisen tukemista. Tämä voi vaikuttaa siihen, ettei esihenkilön muutosjohtaminen näyttäytynyt tilastollisessa analyysissä oleellisena tekijänä sopeutumisen kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella voisikin jatkossa olla aiheellista laajentaa muutosjohtamisen arvioinnin mittaria esihenkilöiden osalta siten, että se huomioisi myös tutkimuksen tuloksissa keskeisenä näyttäytyneen inhimillisen näkökulman.

Aiemmin on havaittu, että muutoksen kokeminen myönteisenä on yhteydessä parempaan muutokseen sopeutumiseen (esim. Harrison ym., 2022). Työntekijöiden organisaatiomuutokseen asennoitumisen tarkastelu sopeutumista selittävänä tekijänä olisikin ollut myös tässä tutkimuksessa tärkeä lisä, jota ei jatkotutkimuksessa kannata sivuuttaa. Lisäksi kiinnostavaa olisi tutkia, onko työntekijälähtöisellä organisaatiomuutoksella ja työntekijöiden tarpeiden toteutumisella mahdollista ennaltaehkäistä muutoksesta mahdollisesti seuraavia yksilö- ja organisaatiotason kielteisiä vaikutuksia, kuten työuupumusta, työpaikanvaihtoaikkeitä tai työhön sitoutumista.

Myös interventiotutkimustarpeita heräsi. Laadullisen analyysin tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että ne henkilöt, jotka saavat vaikuttaa organisaatiomuutoksessa tai joille on annettu siihen mahdollisuus, suhtautuvat paljon myönteisemmin muutokseen kokonaisuutena, vaikka muutosprosessissa olisikin epäkohtia. Esimerkiksi jos työntekijä on vaikutusmahdollisuuden kautta kokenut tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi, vaikuttaisi tämä heijastuvan myös myönteisempänä suhtautumisena ja parempana luottamuksena johtoa kohtaan. Aiemman tutkimuksen mukaan arvostuksen kokemus on yhteydessä myös parempaan työsuoritukseen työtyytyväisyyden kautta (esim. Al-Ahmadi, 2009). Tältä osin olisi kiinnostavaa syventyä tarkemmin edellä mainittuihin seikkoihin interventiotutkimuksen kautta ja tutkia sitä, millä tavalla arvostuksen ja kuulluksi tuleminen kokemus tai kokemus aidoista vaikutusmahdollisuuksista vaikuttaisi yleiseen suhtautumiseen koko organisaatiomuutokseen sekä tältä osin myös työsuoriutumiseen ja organisaation tehokkuuteen.

4.4 Käytännön suositukset

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työntekijälähtöisyyden huomioimiseksi organisaatiomuutosprosessien suunnittelussa ja toimeenpanossa. Määrällisen ja laadullisen analyysin perusteella tunnistettiin organisaatiotasoinen jäseneltävissä olevia käytännön toimia, joita toteuttaen on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden tarpeiden täyttymiseen ja siten tukea muutokseen sopeutumista. Haastatteluaineiston pohjalta oli johdettavissa myös tiettyjen toimien ihanteellinen ajallinen

sijoittuminen muutosprosessin eri vaiheisiin. Sekä määrällisen että laadullisen analyysin näkökulmasta merkittävää on korostaa ylimmän johdon ja sen toiminnan, lähiesihenkilötason sekä työntekijätason erityispiirteitä. Eri analyysimenetelmien yhteisiin havaintoihin pohjaavia käytännön suosituksia on koottu Taulukkoon 6.

Taulukko 6. Yhteenvedo käytännön suosituksista tarvekohtaisesti.

Tarve	Tarpeeseen vastaava organisaation taso	Käytännön toimet	Ajallinen sijoittuminen	Muuta
Luottamus	Ylin johto	<i>Oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi päätösten perustelu ja niistä viestimiseen panostaminen, säännöllinen tiedottaminen</i>	Huomioitava läpi koko muutosprosessin	Erityisen tärkeä, luo pohjaa myös muiden tarpeiden toteutumiseksi Luottamuksen tarpeen toteutuminen voi vahvistaa kuulluksi tulemisen ja tätä kautta arvostetuksi tulemisen kokemusta Viestinnällä korostunut merkitys
		<i>Ymmärrettävyyden ja johdonmukaisuuden varmistamiseksi pyrkimys esittää muutosprosessin eri vaiheet ja rakenteet ymmärrettävästi ja selkeästi</i>		
		<i>Avoimuuden ja vastavuoroisuuden toteutumiseksi riittävä, säännöllinen ja oikea-aikainen viestintä (esimerkiksi organisaation eri tasojen tai sektoreiden tiedotustilaisuudet) sekä säännöllinen mahdollisuus keskustella muutoksesta esihenkilön tai ylemmän tason kanssa</i>		
Arvostus	Ylin johto	<i>Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemuksen luomiseksi työntekijöiden osallistaminen henkilöstö- tai ammattiryhmittäin (suunnittelu- ja ideointipalaverit, palautteen kerääminen), henkilöstö- tai ammattiryhmien erityispiirteiden huomiointi sekä aito halu kuulla ja ymmärtää käytännön työn tekemisen tarpeita (vaikkei kaikkiin tarpeisiin voisikaan vastata)</i>	Huomioitava erityisesti aidosti ennen muutoksia	Viestinnällä korostunut merkitys
		<i>Vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseksi aito osallistaminen näennäisen mielipidekartoituksen sijasta; esitetyt näkemykset otetaan käytännön toteutuksessa huomioon, jos mahdollista (ja jos ei, tämä perustellaan)</i>	Huomioitava muutoksia suunniteltaessa ja suunnittelun lähtökohtana	
		<i>Ammatillisen kyvykkyyden tunteen turvaamiseksi kannustamisen ja kiitoksen antamisen tärkeys; yleisen, rutiininomaisen muistamisen sijasta erityisesti kohdennetun, henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan kiittämisen ja palkitsemisen merkitystä ei tulisi aliarvioida</i>	Huomioitava läpi koko muutosprosessin, korostuu lopussa	

Yhteisöllisyys	Lähityöyhteisön taso (Inhimillisen tason toiminta)	Ylipäätään tiedostetaan myös yhteisöllisyyteen liittyvien tarpeiden olemassaolo <i>Yhteenkuuluvuuden</i> sekä inhimillisen ja sosiaalisen näkökulman huomiointi, jos harkitaan työtiimien tai yhteisten taukojen muokkaamista (organisaatio-rakenteen kannalta tarpeellinen uudelleenjärjestely voi romuttaa olemassa olevaa yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, jolloin korostuu erityisesti viestinnän sekä muiden tarpeiden täyttämisen merkitys)	Huomioitava erityisesti muutoksia suunniteltaessa	Limittyä luottamuksen ja arvostuksen tarpeisiin
	Ylin johto (Toteutumisen mahdollistaminen ja tarkkailu)	<i>Tuen ja turvan</i> luomiseksi lähiesihenkilön saatavilla oleminen (etenkin tiimi- tai esihenkilövaihdosten aikana) sekä psykologisesti turvallisen ympäristön luominen muutoksen epävarmuuden keskellä	Huomioitava läpi koko muutosprosessin	Liittyy työntekijöiden kokemaan huolestuneisuuteen
		Työntekijöiden <i>kokemusten jakamisen</i> ja muutoksen käsittelyn mahdollistaminen organisaatioon sopivan foorumin kautta (esimerkiksi vapaamuotoiset kahvihetket tai etäkeskustelutilaisuudet, joissa jäsentää muutuskokemusta ja tehdä muutosta ymmärrettäväksi itselleen)	Huomioitava läpi koko muutosprosessin	
Toimijuus	Ylin johto (Toteutumisen mahdollistaminen ja tarkkailu)	Ylipäätään tiedostetaan myös toimijuuteen liittyvien tarpeiden (<i>toimintamahdollisuudet, oman työn hallinta</i> ja omaan työhön liittyvät <i>vaikutusmahdollisuudet</i>) olemassaolo Työntekijöiden kuulemisen kautta heidän työntekoonsa liittyvien tarpeiden tiedostaminen ja huomiointi siten, että muutoksilla voi aidosti tukea niihin vastaamista; sen varmistaminen, että muutokset eivät ainakaan vaikeuta työntekoon liittyvien tarpeiden toteutumista käytännössä Esimerkiksi työympäristön suunnittelu tai järjestely, työaikajoustot sekä muut aidot mahdollisuudet organisoida omaa työtä	Huomioitava muutoksia suunniteltaessa ja suunnittelun lähtökohtana	Limittyä luottamuksen ja arvostuksen tarpeisiin Liittyy työntekijöiden kokemaan huolestuneisuuteen

Sen lisäksi, että organisaatiomuutoksessa suunnitellaan käytännön muutoksia, on rinnalla tärkeää huomioida se, miten työntekijöiden hyvinvointi ja sopeutuminen mahdollistetaan. Etenkin toimiva vuorovaikutus, avoin ja oikea-aikainen viestintä sekä työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen näyttäisivät olevan tärkeitä tekijöitä työntekijöiden muutokseen sopeutumisessa ja siten osaltaan koko organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Merkittävässä roolissa on erityisesti organisaation johdon toiminta muutosprosessissa, jonka huomioimalla voi vaikuttaa monen eri

tarpeen täyttämiseen. Keskeistä on ottaa huomioon organisaatiokohtaisesti käytettävissä olevat resurssit, kuten ajallinen ja taloudellinen näkökulma, voimavarat sekä käytettävissä olevat tukifunktiot, ja miten, millä tavalla, ja mitä muutoksia on mahdollista viedä käytännön tasolle. Huomionarvoista on erityisesti se, että osa tarpeet huomioivista käytännön toimista ei vaadi suuria ajallisia tai taloudellisia edellytyksiä, vaan ennemminkin tietoista toimintaa ja suunniteltua huomioon ottamista koko muutosprosessin ajan. Kustannustehokkaillakin keinoilla on mahdollista rakentaa pidemmällä aikavälillä kestävämpää organisaatiokulttuuria.

Jokaisen organisaation jäsenen henkilökohtaisten odotusten, huolten ja tarpeiden tunnistaminen ja huomiointi on organisaatioiden näkökulmasta valtava vaatimus. Työntekijäkokemuksen huomiointiin panostaminen kuitenkin kannattaa, sillä siten voidaan tukea työntekijöiden muutokseen liittyviä myönteisiä arvioita, tunteita ja käyttäytymistä, jotka kaikki osaltaan viime kädessä ratkaisevat organisaatiomuutoksen onnistumisen.

KIRJALLISUUS

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bryneel, L., Van den Heede, K., Sermeus, W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 143–153.
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>
- Alasoini T. (2015). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 99–118. Gaudeamus.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. London and New York: Routledge.
- Anders, C., & Cassidy, A. (2014). Effective organizational change in healthcare: Exploring the contribution of empowered users and workers. *International Journal of Healthcare Management*, 7(2), 132–151.
- Bakker, A., Rodriguez-Munoz, A. & Sanz-Vergel, A. I. (2016) Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations* 69(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177%2F0018726715581690>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Blanchard, K. (2010, January). *Mastering the art of change*. The Training Journal.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Cengage Learning: Stamford.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- Harrison, R., Chauhan, A., Le-Dao, H., Minbashian, A., Walpola, R., Fischer, S., & Schwarz, G. (2022). Achieving change readiness for health service innovations. *Nursing Forum*, 57(4), 603–607.
- Hokkanen, K. (2022). Organisaatiomuutoksen toteutumista edistävät ja estävät tekijät sairaanhoitajien näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022050933683>
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change*. Routledge: Oxford.
- Huhtala, M., Geurts, S., Mauno, S., & Feldt, T. (2021). Intensified job demands in health care and their consequences for employee well-being and patient satisfaction. A multilevel approach. *Journal of Advanced Nursing*, 77(9), 3718–3732.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*, 131–150. Tampere University Press. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. WSOY.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Laukkarinen, J. (2014). *Johtajan valta ja pelko*. Kauppakamari.
- Laulainen, S., Zitting, J. ja Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala ja Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*, 151–177. Tampere University Press. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Leunissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. (2018). Organizational Nostalgia Lowers Turnover Intentions by Increasing Work Meaning: The Moderating Role of Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018(1), 44–57.
- Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. (2021). Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19(2), 197–221.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Manka, M. L., Larjovuori, R. L., & Heikkilä-Tammi, K. (2014). Voimavarat käyttöön. *Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos*.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

- McMillan, K. (2016). Politics of change: the discourses that inform organizational change and their capacity to silence. *Nursing Inquiry*, 23(3), 223–231.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos. International Methelp,
- Mustosmäki, A. & Anttila, T. (2015). Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.), Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 61–79. Gaudeamus.
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M., & Feldt, T. (2023). Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän Tutkimus*, Online First, <https://doi.org/10.37455/tt.120953>
- Nummenmaa, L. (2021). Tilastotieteen käsikirja. Tammi.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Leppänen, A. (2013). *Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn menetelmäkäsikirja*. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-334-9> (viitattu 22.1.2023).
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla: <http://www.julkari.fi/handle/10024/131745> (viitattu 19.11.2022).
- Peltoniemi, J. (2018). *Kaiken keskellä: keskijohto strategisen muutoksen tekijää ja kokijana*. Jyväskylän University Printing House, Jyväskylä. Haettu: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59127>
- Pomare, C., Churrua, K., Long, J. C., Ellis, L. A. & Braithwaite, J. (2019). Organisational change in hospitals: A qualitative case-study of staff perspectives. *BMC Health Services Research* 19(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4704-y>
- Pyöriä, P. (2015). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 7–22. Gaudeamus.
- Rautiainen, P., Taskinen, H. ja Rissanen, S. (2020). Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Anneli Hujala ja Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*, 15–45. Tampere University Press. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Rehunen, A., Reissell, E., Honkatukia, J., Tiitu, M. & Pekurinen, M. (2016). *Sosiaali- ja terveystalouden tarpeen, käytön ja tuottamisen alueelliset muutokset ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 41/2016. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behaviour*. eBook, Global Edition.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2015). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 41–60. Gaudeamus.
- Schmidt, A. F. & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of Clinical Epidemiology*, 2018(98), 146–151.
- Sekerka, L. E., Brumbaugh, A. M., Rosa, J. A. and Cooperrider, D. (2006). Comparing appreciative inquiry to a diagnostic technique in organizational change: The moderating effects of gender. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 449–489. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-04-2006-B001>
- Stenman, J., Itkonen, H., Auvinen, E., Huhtala, M., Mauno, S., & Feldt, T. (2020). Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoajatuksiin. *Työelämän tutkimus*, 18(2), 135–153.
- Tafvelin, S. (2017). The Antecedents of Transformational Leadership and Its Consequences for Occupational Health and Safety. Teoksessa E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff (toim.), *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, 69–92. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan : Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162852>
- Thurmond, V.A. (2001). The Point of Triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Valtioneuvosto (2018). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa: Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston julkaisusarja, 30/2018. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita: Helsinki.
- Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Tampereen yliopiston paino, Tampere.

- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011a). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Central Institute for Labour Protection - National Research Institute: Warsaw.
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011b). *Restructuring affects employee well-being – Fact or fiction?* Central Institute for Labour Protection - National Research Institute: Warsaw.
- Wolf, J. A. (2011). Constructing rapid transformation: sustaining high performance and a new view of organization change. *International Journal of Training & Development*, 15(1), 20–38.
- Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C. E., McIntosh, J. E., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (1999). The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: A longitudinal study. *Medical Care*, 37(6), 547–555.

LIITE I: KOODIKIRJASTO (TYÖNTEKIJÖIDEN PSYKOLOGISET TARPEET ORGANISAATIOMUUTOKSESSA)

Pääteema	Alakategoria	Määritelmä	Aineisto-otteita
Luottamus	(Muutosprosessin ja sitä koskevien päätösten) oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys	Kokemus siitä, että muutosprosessi on ollut oikeudenmukainen, päätökset ovat olleet perusteltuja, päätöksenteko ja sitä koskeva prosessi on läpinäkyvä	<p>"esimerkiksi jotenki asioiden perustelu, että millä perusteella on joku päätös tehty tai ratkasu tehty, niin se on ehkä semmonen, mikä monesti jää uupumaan, niin siinä viestinnässä"</p> <p>"Jotain semmost niinku mikä ois pystytty viestittään, et miks me tehään näin. Miks me nyt, miks me nyt tehään näin. Me ei voida tehä jotain nyt sen takia, että [toisessa sairaanhoitopiirissä] tehään niin"</p> <p>"sillon on paljon sitoutuneempi, motivoituneempi tekemään sitä muutosta ja viemään eteenpäin, kun ymmärtää sen perusteen et mihin se perustuu"</p> <p>"Totta kai se perustelu sitte sellasissa tilanteissa olis tärkeä. Et ei vaan niinku ilmoteta vaikka, teidän työolosuhteet heikentyy, mut ei kerrota miksi, tai miksi tämmönen päätös on tehty"</p> <p>"koko niikun tän operatiivisen vastuualueen puoli, niin se oikeestaan meille hyvin näkymätöntä. -- Että niin me ehkä tiedetään, ketä siellä on, mutta se, että heidän toiminta ei näy meille millään tavalla"</p> <p>"että läpinäkyvämmän, jos se on mahdollista, käydä sitä keskustelua"</p> <p>"Johtuen siitä mistä alotettiin, eli tämän muutoksen perustelut oli vähän hämärät"</p> <p>"Oma lähiesimies kyllä on tässä näin niinku tiedossa ja hän tekee, mut sit siitä ylöspäin kun mennään, sitä hallintoa ylöspäin, niin aika paljon on vielä semmosta, että ei niinku oo oikeen tarkkaa käsitystä, mitä siellä oikeen tapahtuu"</p> <p>"Et tämmösiä, erikoisia juttuja, tullu sitte niinku ilmi, mitkä aiheuttaa sitä semmosta epäluottamusta"</p>
	Selkeys, ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus (muutoksissa)	Kokemus siitä, että muutosprosessi ja tehdyt muutokset ovat selkeitä ja ymmärrettävissä.	"haluaisin nähdä sen rakenteen -- kun on se yläkäsite, vaikka johtamisen palvelut, niin mitä sinne alle kuuluu, ja oon sit yrittäny mieltii sitä, et miksi ne on laitettu juuri siihen, ns. lokeroon"

		<p>Järjestelmällisyys muutoksissa ja muutosprosessissa ja niiden hallinta, esimerkiksi selkeys organisaatiokaaviosta ja siitä, kuka vastaa mistäkin</p>	<p><i>"tää hallinnon, omalla tavalla niinku sekavuus ja sitte semmonen pieni, sellanen, no. Ehkä se on se pieni epäluottamus tonne ylös, tonne hallintoon päin"</i></p> <p><i>"johdosta en nyt osaa sanoo, kun ne tuntuu niin kaukaisilta ja on ehkä vaikee toisaalta ymmärtää, että..en tiedä siitä niinkun suuremmissa mittakaavassa tän organisaationjohdon"</i></p> <p><i>"Hyvinkin kaaosmainen, ja sellanen, että itselle monta kertaa tuli esiin kysymys, että voisiko joku nyt rautalangasta piirtää tämän uuden kaavion"</i></p> <p><i>"kukaan ei oikeen tiennyt mistä on kyse, ja kuka vastaa mistäkin, ja miten tämä tehtävänjako -- ja se oli hyvin sekava ja huonosti perusteltu, ja silloin joutui käyttää energiaa, selvittää mistä on kyse"</i></p> <p><i>"Se on ollut.. ei ehkä pelkästään sen organisaatiomuutoksen vaan kaiken tän muuton ja muun systeemin vuoksi ollu jonkinverran sekavaa. Et kun tulee kaikennäköstä palveluesimiestä ja palvelujohtajaa ja mitä kaikkee siellä onkaan näitä termistöjä niin tuota ei ainakaan mulle ne oo avautunu ihan loppuviimein.. Et kuka vastaa mistäki ja minkä toimialan alle kuuluu mikäki ja semmonen kokonaisuuden hahmottaminen on ehkä se -- kaikkein hankalin"</i></p> <p><i>"se, että tätä organisaatiota lähetään...muuttamaan, nii se semmonen niinku selkeys ois kaikkein tärkein, et olis selkeet ne tonttijaot siellä, kuka vastaa mistäki ja miten se koko systeemi siellä hahmottuu"</i></p>
<p>Avoimuus ja vastavuoroisuus (viestinnässä ja tiedottamisessa)</p>		<p>Tiedonkulun avoimuus, selkeys siitä, mitä tapahtuu ja miten prosessi etenee. Suunniteltu, oikea-aikainen, riittävä ja tarpeeksi informatiivinen sekä avoin viestintä ja tiedottaminen</p>	<p><i>"tiedottaminen niin, se poistaa huhuilta siivet"</i></p> <p><i>"niin tiedottaminen tänne kentälle on ollu aina semmosta vähän niinkun ontuvaa. Siinä on nyt tapahtunut jonkun verran niinkun kohentumista, mut edelleenkin liikaa tuntuu, että tuolta lehdistä lukee asioista tai kuulee tuolla käytävällä kävellessä"</i></p> <p><i>"on parannettu hirveesti tiedottamista, mutta minkä en pelkästään minä vaan aika moni kokee ongelmana et monesti me luetaan niistä [paikallisesta sanomalehdestä]"</i></p> <p><i>"kun tiedät, että mitä tapahtuu ja missä mennään. Niin sun on helpompi suhtautua siihen asiaan ja, että se on sellasta faktatietoa niin ei tule tätä tämmöstä on vaa jostakin kuullu jotakin ja joku kerto jotakin. Niin se riittävät tiedottaminen se on kaiken muutoksessa se lähtökohta, että kerrotaan selkeesti, mitä tapahtuu ja miksi"</i></p>

			<p><i>tapahtuu ja mitkä on ne aikataulut. Nii ihmiset, et se tulee tavallaan yhtäaikaisesti suurinpiirtein kaikille"</i></p> <p><i>"se on semmonen mikä aiheuttaa tietynlaista stressiä, kun viesti on sekavaa, tai se, sitä ei tuu, tai se tulee väärään aikaan, tai siinä ei oo sellasta, struktuuria"</i></p> <p><i>"jos vaikka ulospäin viestitään jotain, niin se ei sais tulla sillälailta yllätyksenä organisaation sisällä, et oho luet jostain [lehdestä] oman työn muutoksista, niin ne pitäis ensin tulla siellä omissa organisaatioissa, ne viestit, ennen kun ne tulee mihinkään ulkoseen viestintään"</i></p> <p><i>"Paljon oli semmosia, et ei tullu sitä tietoo. Ei tullu niinkun selkeetä tietoo... tuli erilaisia ohjeistuksia ja sit oli niinkun ihan pihalla kaikki, et mitä ihmettä. Toisaalta tulee tämmöinen ohjeistus ja toisaalta toisenlainen ja se aiheutti paljon hämminkiä ja epävarmuutta"</i></p>
Arvostus	Kuulluksi tuleminen	Kommunikointi, vuorovaikutus ja mahdollisuus tulla kuulluksi ja tuoda esiin tarpeita, huolia, toiveita ja näkemyksiä; eri henkilöstö- ja ammattiryhmien näkemystä kysytään ja halutaan kuulla ja tälle luodaan tila ja foorumi	<p><i>"olis tehty enemmän työntekijöitä kuunnellen se [muutos], kun nyt se ilmeisesti on tehty niinkun prosessin kautta"</i></p> <p><i>"käytännössä meit ei otettu siihen mukaan yhtään -- että [toinen ammattiryhmä] hoiti niinku sen, että kävivät täällä ja suunnittelivat paikkoja ja, ja toimintoja ja meitä ei oikeen sitte kutsuttu, et oltais me tultu, mut eipähän tiedetty niistä, niistä ajoista tai meille ei niitä ilmoitettu"</i></p> <p><i>"harmittavasti on paljon semmoisia asioita, missä meitä käyttäjiä ei kuunneltu"</i></p> <p><i>"olis in toivonu, että olisi ensinnäki kartoitettu, mitä kaikkia ammattiryhmiä -- terveydenhuollossa työskentelee ja otettu kaikki näiden edustajat siihen suunnitteluun tasavertaisesti mukaan. Oli sellanen kokemus, että aika monen ammattiryhmän ääni on todella hukassa"</i></p> <p><i>"Siinä ihan aidosti ei henkilökuntaa kuunneltu, et siin oli semmonen niinku ylhäältä päin annettu ajatus, joka varmaan liittyy aika pitkälti ihan siis rakennukseen, niihin puitteisiin"</i></p> <p><i>"meillä on hyvinkin, hyvinkin erilainen yksikkö verrattuna vaikka [toiseen yksikköön]. Ja sitten tavallaan sitä viestiä viedä joka ikisessä asiassa eteenpäin, et ei meillä ei</i></p>

			<p><i>toimi tämmönen. Et jotenkin semmonen et mennään keskeneräiseen ja testaamattomaan ja meiltä ei oo kysytty asiaan"</i></p> <p><i>"olisi haluttu jo etukäteen, paljon asioita, vaikka testata ja olla enemmän mukana. -- Että sitä ois voitu paljon enemmän hyödyntää, meidänkin osaamista"</i></p> <p><i>"ku nimike muuttu itellä, niin huomaa että tavallaan, oman äänen kuuluviin saaminen oli helpompaa. -- Sen huomasi, että, sen ihan välittömästi niinkun, viesteihin alettiin vastaamaan, ja sillä tavalla. Että totta kai se tuo samalla työhyvinvointia, kun tuntuu että arvostetaan enemmän"</i></p> <p><i>"on kuultu, muttei ole otettu vakavasti huomioon henkilökunnan työn tekemisen tarpeita ja edellytyksiä"</i></p>
	<p>(Aidot) vaikutusmahdollisuudet (muutosprosessissa / siihen valmistauduttaessa)</p>	<p>Aito mahdollisuus olla osana muutosta: esiin tuodut seikat myös huomioidaan käytännön toimin ja toteutuksessa, vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi oman henkilöstö- ja ammattiryhmän työtiloihin/työvälineisiin ja käytännön arkeen</p>	<p><i>"Mulla on semmone mielikuva, et matkan varrella on näitesti kysytty, että mitä mieltä ootte ja sit se ikään kuin se mielipiteen kysyminen niin, se häviää tuuleen. Ei niillä ollu mitään merkitystä ehkä sen enempää. Tai mä en ainakaan usko, että niillä oli mitään merkitystä"</i></p> <p><i>"tajusin, että, et ne mitä me oltiin jotenki porukalla mietitty ja suunniteltu... niillä pyyhittiin pöytää ja sitten joku pieni porukka -- ni he teki niinku sit vaa uudet"</i></p> <p><i>"Toiveita kysyttiin, mutta mitään ei siitä sitten otettu huomioon"</i></p> <p><i>"Kysytty on, ja oon saanu vaikuttaa. Ja oon saanu vaikuttaa mun työpisteeseen, ja miten, mitä mä tänne tarvin ja mitä tavaroita ja mitä esineitä ja välineitä tarviin, niin ja on oikeen monessa suhteessa ja on työajankäytöstä ja muuta ja oon kyllä saanu kaikkiin vaikuttaa"</i></p> <p><i>"Kokemus, että saatiin olla vaikuttamassa niin se tuntuu aika kivalle. -- Sen haluan tuoda esille, että tuntuu, että työntekijä tuli kuulluksi"</i></p> <p><i>"Että pääsi etukäteen tutustumaan, nii se tulla sitte uutena, sai olla siinä eturintamassa mukana, se tuntuu tärkeältä"</i></p> <p><i>"jos miettii sitä, et minkälaisia suunnittelupalavereita ja muita meillä oli ennen, kun tänne muutettiin, niin toki niitä oli ja siellä ideoitin ja tehtiin mietintää. Mut sitten se, että ne ois siirtynyt tänne käytännön tasolle niin aika vähän"</i></p>

			<p><i>"se meidän työ jäi jotenki aika semmoseks näennäiseks -- Et kyl siinä varmaan alkuun oli semmonen pyrkimys niinku, että, et osallistaa henkilökuntaa, oli näit erilaisii työryhmii ja suunniteltiin yhdessä.. Mut et sit must tuntuu, et ne tulokset hävis. Ne vaan niinku hävis jonnekin. Pfiu"</i></p> <p><i>"Et sillo vielä siinä suunnitteluvaiheessa vielä ehkä aatteli, että pystyis jollakin tavalla antamaan jotain panosta siihen, niinkun meistä kaikki varmasti, jotka oli siellä suunnitteluryhmissä mukana. Että sais sitä työntekijän näkökulmaa ja sitä, että mitä ne tilat vaatis. -- No sehän se justiinsa on, et kyl se niinkun tuntu, et se on jäänyt jonnekin... ehkä [toisen tahon] näkemysten alle. – Et kyllä on jäänyt sellanen olo, että ei se nyt oo ihan täysin se ääni kyllä kuulunu siellä"</i></p>
<p>Ammatillinen kyvykkyys ja pystyvyys</p>		<p>Merkityksellisuuden kokeminen omasta työstä, arvostusta osoitetaan muun muassa sanallisesti, kuten myönteinen palaute, kiitoksenosoitukset ja kannustus, kyvykkyuden kokemukset</p>	<p><i>"ku koen tän työni nii merkitykselliseksi --, saa asioilta nii hirvittävän hyvää palautetta, työkavereita kohtaan, [yksiköltä] tulee sitä arvostusta lähes päivittäin, nii työkavereilta, potilailta"</i></p> <p><i>"sitte tää meidän ammattiryhmä olis saanu ihan sitä kaikkee kuitenkin semmosta positiivista ja palautetta ja kiitosta mitä olis ehkä, tai mitä ehkä niinku ansaitsis"</i></p> <p><i>"kaikki tämmöset, niinkun edut, tai kiitokset tai palkitsemiset, niin, ne oikeestaan vietiin vaan kaikki pois. Et millään tavalla ei oikeestaan oo organisaatio kiittäny, ku lämpimällä kädellä sitte työntekijöitä"</i></p> <p><i>"se jos kokee siinä työssä onnistumisia, tai saa kiitosta työn tekemisestä, tai kokee osaavansa tehdä tai sillä tavalla niinkun ei koe päivittäin semmosta turhautumista siihen, et miks mä ylipäätänsä täällä oon"</i></p> <p><i>"jossain vaiheessa oli semmonen selkee tunne, että suorastaan kaikki janoaa jotakin semmosta kannustavaa puhetta tai muuta... sitä ei vaan ollu eikä tullu"</i></p> <p><i>"oisin varmaan toivonu ihan vaan sillain niinkun, et vähän useemmin ois tullu joku kannustava sana"</i></p> <p><i>"et ku tuntuu, et joka päivä on niinku aina yhtä.. pihalla tai että aina on sit sillee,-- semmonen, että niinku ei vaa enää itekkää oikee osaa arvostaa sitä omaa ammattitaitoonsa"</i></p>

			<p><i>"edelleen koin työni hyvin merkitykselliseksi ja edelleen tiesin, että olen hyvä työssäni ja teen sitä... -- Mutta, että jotenki siinä sen, että nähdäänkö sillä niinku arvoa tai, nähdäänkö se niinku jotenki merkityksellisenä...ni organisaation puolesta, ni se käsitys kyllä varmaan täs on... -- joo kyllä, kyl se kuule aikalailta tähän organisaatiomuutokseen liittyy"</i></p>
Yhteisöllisyys	Tuki ja turva (ja niiden saatavilla olo)	Esihenkilöiden/kollegoiden tuen ja avun saatavilla olo, mahdollisuus kääntyä esihenkilön/kollegoiden puoleen	<p><i>"voishan niitä asioita jäädä itekseen miettimään ja pohtimaan ja siitä se ois ehkä hitaampaa sitten se sopeutuminen, vaikka tähän tiloihin, jos ei pystyis keskustelemaan asioista henkilökunnan tai omien esimiesten kanssa"</i></p> <p><i>"jotenkin nyt, ku mä oon enemmän täällä sisällä, tunnen enemmän ihmisiä ja osaan itekki, tietää kehen ottaa yhteyttä, jos tarvii apua tai selvennystä, niin mun on helpompi toimia täällä"</i></p> <p><i>"Just tää, että kun mä soitan jollekki, se on ihan sama kuka se on, millä tittelillä, yleensä ne on sitte kuitenkin, jotenki huomaa et nää asiat selvittää, jos ihan oikeesti puhutaan, sillai avoimesti, ja niinku kysytään, eikä oleteta"</i></p> <p><i>"esimies ollu kaikkein tärkein mikä tullut nyt. Ja sitten on semmosia muutamia luottoihmisiä, joiden kanssa sitte keskustellu"</i></p> <p><i>"tässä hommassa niin tuntuu, että esimies seuraa, tulee, jalkautuu, katsoo mitä tehdä ja kannustaa ja kysyy. Ihan, jos ei päivittäin niin viikottain jo semmosen kysymyksen, et miten menee. Se on hyvin pieni asia, mutta se tuntuu niinkun siltä, että tulee kuulluksi ja esimiestahoa kiinnostaa, että mitä tapahtuu ja miten menee"</i></p> <p><i>"Ja se epä tietosuus -- kun ei oo niinku lähiesimiestä, jolle vois avautua"</i></p> <p><i>"täytyy sanoo, et meidän lähiesimies on hirvittävän hyvä. -- Et selkeesti on ihan hyvin ollut siis meidän ja pitäny meidän puolta sitten tosiaan esimerkiks näissä tilakysymyksissä"</i></p> <p><i>"oon saanut kolleegoilta sitä tukea ja sit mä oon saanu kyllä esihenkilöiltä tukea, mihin oon pyytänyt ja voinu viedä niitä asioita eteenpäin. -- Sillon hirveen iso merkitys"</i></p>

			<p><i>"tuli se semmonen tilanne, että tyhjästä piti luoda uusi toiminta. Ilman sellasta niinkun konkreettista esimiestukee"</i></p> <p><i>"oltiin kyllä suoraan sanottuna monta kertaa oman onnemme nojassa, et ihan omin päin piti päättää, että miten me tästä selvitään"</i></p>
	Yhteenkuuluvuus	<p>Kokemus sitä, että on osa työyhteisöä, joukkoon kuuluvuus, saman tavoitteen jakaminen, "yhteen hiileen puhaltaminen" ja "samassa veneessä" oleminen</p>	<p><i>"kun meillä ei enää ollu samaan aikaan ruokatunteja, koska meiän piti pitää taukoo sillonku se niitten huoneitten puolesta oli mahdollista, nii sit me myös lakattiin näkemästä toisiamme. se työyhteisö on ollu niinku semmone liima, joka on niinku pitäny, et siinä yhteisössä on ollu kiva tehdä töitä. Nii se niinku hassattini ihan noin vaan, enempiä miettimättä"</i></p> <p><i>"Et siinä on tavallaan joku turva sit taas niissä ihmisissä, jotka on siinä ympärillä"</i></p> <p><i>"ollaan kaikki samassa veneessä, et samanlailla ihmetellään ja katsellaan tätä uutta paikkaa"</i></p> <p><i>"Minusta niinkö, niin se on hyvä asia, esimerkiksi ne vaatteet, että me saadaan, me ollaan osa samaa joukkoa, semmosta yhteenkuuluvaisuuden tunnetta"</i></p> <p><i>"ne ihmiset, kenen kans sä oot töissä, ne on ihan vieraita -- niin sit pitää ettiä se oma paikka siinä sosiaalisessa ympäristössäki ihan täysin uudestaan"</i></p> <p><i>"uudenlaista yhteisöllisyyttäkin joutunu opettelemaan tässä. -- tää on ehkä vähän ristiriitasta kyllä, mut se mitä sanoin joo se, että se yhteisöllisyyden yhtäkkinen olemassaolo... ja ne kaikki ihmiset oli vaikeeta. Toisaalta sitten se, että siinä on niitä ihmisiä niin sit se on ollu toisaalta myöskin helppoa olla siinä"</i></p> <p><i>"Ja meillä on ollu semmonen ihan itseasiassa niin tiivis työyhteisö, että sinne on uusien aina helppo tulla"</i></p> <p><i>"Et yrittävät tavallaa puhaltaa sieltä niiku yhteen hiileen niin se vaikuttaa myöskin meihin huomattavasti"</i></p> <p><i>"se on ollu semmosta yhteen hiileen puhaltamista ja toisten tukemista"</i></p> <p><i>"positiivisella asenteella yleensä eteenpäin ja sillä, että yhdessä toimitaan meidän yksikön parhaaks ja kaikkien parhaaks"</i></p>

			<p><i>"jos työskentelyilmapiiri on ristiriitainen ja vaikea niin kyllä semmoset vaikuttaa sun työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin"</i></p>
	Kokemusten jakaminen	<p>Muutosten kohtaaminen yhdessä, keinot purkaa, tuulettaa, jakaa ja käsitellä yhteisiä kokemuksia; keinot käsitellä ja selviytyä muutoksesta yhdessä työyhteisönä (huumori, asioista keskusteleminen ja puhuminen, pohtiminen)</p>	<p><i>"löytyy semmosia luottohenkilöitä kenen kanssa ollaan tehty pidempään yhteistyötä niin on päässyt purkamaan niitä ajatuksia ja tuulettamaan ajatuksia"</i></p> <p><i>"Ja se auttaa jaksamaan ja kyl mää nostasin ihan hirveen tärkeeks sen huumorin"</i></p> <p><i>"voishan niitä asioita jäädä itekseen miettimään ja pohtimaan ja siitä se ois ehkä hitaampaa sitten se sopeutuminen, vaikka tähän tiloihin jos ei pystyis keskustelemaan asioista henkilökunnan tai omien esimiesten kanssa"</i></p> <p><i>"jälkikäteen oon toivonu, että siellä ois voinu olla ehkä jo ennen muuttoa mahdollisuus työntekijöillä jotenkin käydä läpi niitä tulevaan muuttoon liittyviä ajatuksia ja tunnelmia ja pelkoja ehkä sillain jäsennellymmiin. Totta kai me kaikki keskusteltiin keskenämme ja sit se oli vähän se keskustelu... se meni semmoseks vellomiseks"</i></p> <p><i>"se, että me koko aika käydään keskenämme niitä keskusteluja, et mikä on huonosti, niin tavallaan se on vähän semmonen itseä ruokkiva kehä myöskin"</i></p> <p><i>"yhteinen huumori ainakin täällä on tosi hyvä ja semmonen ilmapiiri, vaikka se tietysti notkahtaa tommissa isoissa muutoksissa. Mutta tota kyllä se on se lähimpien työtovereiden kanssa se yhteistyö ja sellainen helppous olla. Niin se on se voimavara, että heijän kanssa pystyy sitten purkamaan myös niitä vaikeita asioita. Sitten ja että nyt hetki hiljaisuutta ja laittaa ovi kiinni ja saa ihan vapaasti sitten avautua"</i></p> <p><i>"Että välillä kun saa jostain asiasta vähä marmattaa niin sit se huomaa, että se oma tuska helpottuu ja sit näkee, et no kyllä me tästä yhdessä selvitään"</i></p> <p><i>"Joskin se on osaltaan myös kuormittavaa vastaanottaa sitä toisenkin ammattikunnan tuskaa sen oman kokemuksen ja kollegoiden kokemuksen kanssa"</i></p> <p><i>"huumori ja kohtaaminen se lievittää omaakin ressiä"</i></p>
Toimijuus	Toimintamahdollisuudet	(Henkilökohtaiset ja yksilölle annetut)	<p><i>"on saanu enemmän vastuuta ja nähny enemmän sitä mihin asiat vaikuttaa. Se on tuonu sitä mielekkyyttä myös tuohon työhön"</i></p>

		<p>kehittämisen- ja vaikuttamismahdollisuudet, vastuu, proaktiivisuus, jatkuvuus ja suuntautuminen tulevaan</p>	<p><i>"nyt on niinkun tullu semmonen ajatus, et mä voin vaikuttaa tähän mun omaan työhön ja mä voin kehittää tätä mun omaa työtä. Niin se on semmonen tosi motivoiva tekijä"</i></p> <p><i>"kyllä mulla ainakin omaan työnkuvaan on tulossa sitten taas jonkun verran muutoksia, joihin mä pystyn kyllä itse jonkun verran vaikuttaa. Sit ainakin näillä näkymin... et se on kyllä semmonen mikä auttaa"</i></p> <p><i>"en ehkä olisi valmis toimimaan työyhteisössä, jossa olisi hirmu paljon ristiriitoja tai sellasta et mä en pääsis itse vaikuttamaan siihen omaan työhön tai työn sisältöön"</i></p> <p><i>"siinähan meillä on ollu aika vapaatkin kädet jopa meillä työntekijöillä ja-- meillä on ollu tavallaan niinku mahdollisuus sitä meidän [työtä]rakentaa ja muuttaa siihen, semmoseen suuntaan, mihin me itse halutaan"</i></p>
	<p>Työn hallinta ja oman työn johtaminen (mahdollisuudet vaikuttaa oman päivittäiseen työn järjestämiseen)</p>	<p>Joustavuus työajoissa ja työn tekemisen tavoissa, työaika, kalenterin hallinta, oman työn johtaminen</p>	<p><i>"Et mulla on tietty vastuutehtävä, ja mä oon sitte kuitenkin saanu sitä vähä niinku ite hoitaa miten haluan, vaikka mä tarvisin siihen ne raamit, mut se on niinku sujunu"</i></p> <p><i>"tietenki se oman työn hallinta, ku se on niin vahvaa, nii ei oo tarvinnu sitä sillä tavalla hirveesti muuttaa, tätä omaa päivittäistä työtä ja tekemistä"</i></p> <p><i>"se mikä itse tykkään tässä työssä, niin on se työajat saa niinku suunnitella oikeestaan ite, meillä on tää liukuma"</i></p> <p><i>"mun niin vahvaan itsenäiseen tekemiseen, ja siihen että kun on itse saanut luoda alusta asti oman työnsä, oman työkuulttuurin, oman tavan toimia"</i></p> <p><i>"antanu hirveen paljon vapauksia sen oman työn suunnitteluun myöskin niille omille alaisille ja vähä samalla lailla kuin meidä omaki esimies ehkä toimii, että se antaa niiku ne tietyt raamit ja mutta ei se paljoo puutu siihe tekemiseen sitte, että miten se homma niiku tehdään"</i></p> <p><i>"Mä tietyllä lailla tykkään siitä, että saan tehdä tätä työtä totta kai niinkun mulla on ne omat tekemiset, mut mä saan tehdä sitä niinkun joustavasti sanotaanko. Eli et mä niinkun tykkään siitä vapaudesta"</i></p> <p><i>"keskeisimpiä muutoksia on ollu se, että mä oon menettäny niinku semmosen vapauden hallita mun kalenteria"</i></p>

			<p><i>"Ja ei oo myöskään pystynyt samalla tavalla itse vaikuttamaan siihen, että miten sen työn ikään kuin organisointi onnistuis parhaalla mahdollisella tavalla."</i></p>
	<p>Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työympäristöön ja työvälineisiin (ulkoiset, itsestä riippumattomat, seikat)</p>	<p>Työvälineet, työhuone, työvälineiden saatavuus ja saatavilla olo, käytännön työn tekemiseen, järjestämiseen ja sujuvuuteen vaikuttavat ulkoiset seikat</p>	<p><i>"menetettiin ne omat työhuoneet. -- se myös kavensi sitä mahdollisuutta suunnitella sitä omaa työtä, koska työhuonetta oli käytettävissä... paljon vähemmän – Nii mä aattelen, et siinä tilanteessa, se työ muuttu enemmän semmoseks ulkoapäin ohjautuvaks"</i></p> <p><i>"kyllähän se mulle oli kaikkein vaikeinta se, että siinä on yhtäkkiä niin hirveesti väkeä ympärillä. -- ihan pelkästään se fyysinen keskittyminen töidentekoon sen äänimaailman keskellä on hankalaa"</i></p> <p><i>"sitä sun osaamaasi työtä niin sä et saa tehdä niin hyvin, ku sä haluaisit"</i></p> <p><i>"toinen keskeinen muutos on ollu se, et oma työhuone hävisi. Eli tääl täytyy koko ajan etsiä vapaita työtiloja ja ihan kirjaimellisesti reppu selässä reissata"</i></p> <p><i>"Sit mä joudun juoksee niitä tulosteita sammuttelee koneita ja sit kokoajan mun pitää huolehtia mikä on musta äärimmäisen stressaavaa on se, että onko mulla puhelin mukana, onko mulla avaimet mukana, onko mun reppu mukana, onko mun tietokone mukana"</i></p> <p><i>"Tietysti siihen on vaikuttanu myös ulkopuoliset tekijät niinkun ihan tälläiset toiminnalliset, että täällä [rakennuksessa] kaikki ei ole toiminut toivotulla tavalla"</i></p> <p><i>"Nyt me joudutaan mukauttamaan jatkuvasti lisääntyvä työmäärä.. -- ...huonompiin tiloihin, mitä meillä on"</i></p> <p><i>"kaikki työtilat, työpisteet on huomattavasti nykyaikaisempia ja säädettävissä olevia, kun mitä ennen. Että ihan lähtien tämmösestä työhyvinvoinnistakin niin tilatkin on ollu siinä merkittävänä tekijänä ja näin"</i></p> <p><i>"Mutta se, että joku toimi saattaa aiheuttaa, että sä haet neljästä-kuudesta eri paikkaa tavaroita voidaksesi tehdä sen [toimen]"</i></p> <p><i>"suurin päivittäiseen työskentelyyn liittyvä stressi on nimenomaan se työtilojen toimimattomuus"</i></p>