

**Eveliina Peltoniemi, Mari Herttalampi & Taru Feldt**

# **Muutosvoimavarat organisaatio- muutoksessa ja niiden merkitys henkilöstön sopeutumiselle, työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle**

## **Tiivistelmä**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin julkisen sektorin sote-alan organisaation työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutokseen sopeutumisesta ja muutosvoimavaroista. Lisäksi analysoimme, mitä seurauksia muutosvoimavaroilla ja henkilöstön koetulla sopeutumisella on työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen aineisto koostui 29 sairaanhoitopiirin (nykyisin hyvinvointialue) työntekijän haastattelusta. Sisällönanalyysin avulla tunnistettiin neljä organisaatiomuutokseen sopeutumisen kannalta keskeistä muutosvoimavarakategoriaa: muutosprosessin toteutus, lähityöyhteisön tuki, organisaation rakenteet sekä johdon toiminta. Tulokset kuvaavat, että koettu muutosvoimavarojen läsnäolo organisaatiomuutoksen aikana edisti muutokseen sopeutumista ja tuki työhyvinvointia sekä sitoutumista. Lisäksi havaittiin, että heikosti sopeutuneet työntekijät kokivat organisaation muutosvoimavarat vähäisemmiksi. He kokivat myös kielteisiä työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutuksia. Panostamalla muutosvoimavaroihin julkisen sektorin sote-organisaatioissa voidaan tukea muutosten onnistumista, ehkäistä työpaikan- ja alanvaihtoja sekä ennaltaehkäistä sopeutumattomuudesta johtuvien kielteisten seurausten aiheuttamia kustannuksia.

Avainsanat: muutosvoimavarat, muutokseen sopeutuminen, työhyvinvointi, sitoutuminen

## Johdanto

Julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuoltoala on voimakkaassa turbulenssissa, johon kytkeytyy laajamittaisia ja päällekkäisiä organisaatiomuutoksia sekä mittavia investointihankkeita sairaalaninfrastruktuurin päivittämiseksi (Carpenter & Hoppszallern 2006; Pomare ym. 2019). Myös hyvinvointialuemuutos on yksi Suomen historian merkittävimmistä sote-uudistuksista (Tevameri 2020). Nämä muutokset koskevat isoa joukkoa maamme työvoimasta, sillä sote-ala on Suomessa yksi suurimmista työllistäjistä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022). Muutosten taustalla vaikuttavat esimerkiksi poliittiset ja lainsäädännölliset uudistukset, väestön ikääntyminen, kustannusrakennemuutokset sekä teknologiset ja lääketieteelliset innovaatiot (Nilsen ym. 2020).

Sote-alalla muutokset nähdään välttämättöminä terveydenhuoltojärjestelmän kilpailukyvyyn ja toiminnan tehokkuuden säilyttämisen kannalta (Dubois ym. 2014; Tevameri 2020). Samalla kuitenkin tiedetään, että muutokset vaikuttavat usein kielteisesti sote-alan henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Day ym. 2017; Loretto & Popham 2010). Arviolta jopa kaksi kolmasosaa organisaatiomuutoksista epäonnistuu tavoitteiden saavuttamisessa, ja terveydenhuollon muutoksissa epäonnistumisen riski nähdään vielä korkeampana (Beer & Nohria 2000; Longenecker & Longenecker 2014; Miller 2001). Lisäksi terveydenhuollon työntekijöiden tunnistetaan olevan alttiimpia organisaatiomuutosten kielteisille vaikutuksille, sillä nämä kokevat jo perustyössä usein huomattavan määrän stressiä ja kuormitusta (Loretto & Popham 2010).

Muutosten epäonnistumisen yhdeksi syyksi on organisaatiomuutostutkimuksissa esitetty sitä, että työntekijöiden näkökulma aliarvioidaan muutosprosesseissa ja niiden johtamisessa (Gunkel ym. 2015; Seo & Hill 2005). Henkilöstön näkökulman huomioiminen on muutoksen onnistumisen välttämätön ehto: muutosten onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin työntekijät sopeutuvat muutokseen (Smollan 2017; Van den Heuvel ym. 2020). Onkin ensisijaisen tärkeä ymmärtää, millaiset voimavaratekijät organisaatiomuutoksessa voivat tukea työntekijöiden sopeutumista ja ehkäistä muutosten kielteisiä vaikutuksia.

Tässä työ- ja organisaatiopsykologian alalle sijoittuvassa laadullisessa organisaatiomuutostutkimuksessa tarkastelemme erään suomalaisen sairaanhoitopiirin

(nykyisin hyvinvointialue) työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutokseen sopeutumisesta. Sairaanhoidopiiri edustaa julkisen sektorin sote-organisaatiota, ja tässä artikkelissa viittaamme sairaanhoidopiiri-termillä tutkimuksemme kohteeseen ja kontekstiin. Tavoitteena on selvittää, mitkä muutosvoimavarat henkilöstö kokee merkittäviksi organisaatiomuutoksessa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa, miten organisaation tarjoamat muutosvoimavarat ja työntekijöiden koettu muutokseen sopeutuminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

Tutkimuksemme pyrkii tuottamaan työ- ja organisaatiopsykologista tutkimustietoa julkisen sektorin sote-organisaatioiden päätöksenteon tueksi ja edistää tulevien organisaatiomuutosten ihmislähtöisempää suunnittelua.

## Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

### *Muutokseen sopeutuminen ja muutosvoimavarat*

Työ- ja organisaatiopsykologian kentällä henkilöstön sopeutuminen muutokseen nähdään muutoksen onnistumisen edellytyksenä. Sopeutumisella tarkoitetaan prosessia, jossa henkilöstö mukauttaa ajattelunsa, tunteensa ja toimintansa vastaamaan muutoksen tuomia uusia vaatimuksia ja olosuhteita. Sopeutumisella on tunnistettu olevan monia myönteisiä seurauksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla: sen on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. (Lawrence & Callan, 2011; Smollan 2017; Van den Heuvel ym. 2020). Lisäksi sopeutumisen on tunnistettu vaikuttavan siihen, kuinka henkilöstö tulevaisuudessa suhtautuu organisaatiomuutoksiin (Martin ym. 2005). Siten sopeutumisella on kauaskantoiset seuraukset organisaatioiden elinkaareissa. Tästä huolimatta henkilöstön sopeutumista organisaatiomuutoksiin ja sopeutumista tukevia tekijöitä on tutkittu vähänlaisesti (Van den Heuvel ym. 2020; Jundt ym. 2015).

Henkilöstön sopeutumista organisaatiomuutokseen ohjaavat tarjolla olevat voimavaratekijät (Lawrence & Callan 2011; Van den Heuvel ym. 2013; 2014; 2020), joita tässä tutkimuksessa nimitetään *muutosvoimavaroiksi*. Sote-alalla toteutettujen muutosten epäonnistumisen syiksi on esitetty heikkoa muutosjohtamista, johdon tuen puutetta sekä puutteellista viestintää (Lawrence & Callan 2011; Longenecker &

Longenecker 2014; Lunkka 2018). Voimavaratekijäksi muutoksessa on tunnistettu sosiaalinen tuki (esihenkilöiden, kollegoiden sekä perheen ja ystävien tarjoamana), joka on auttanut sairaalan työntekijöitä selviytymään muutoksen aiheuttamasta stressistä (Lawrence & Callan 2011). Muita voimavaratekijöitä ovat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen, tiedottaminen ja muutoksen valmistelu, henkilöstön ymmärrys muutoksen hyödyistä sekä johdolta saatu tuki (Nilsen ym. 2020; Pomare ym. 2019). Myös terveydenhuoltoalan ulkopuolella on tunnistettu näiden tekijöiden rooli työntekijöiden muutokseen sitoutumisessa tai sen vastustamisessa (Fedor ym. 2006, Parish ym. 2008; Van den Heuvel ym. 2013).

Eurooppalaisessa PSYRES-hankkeessa muutosvoimavarojen havaittiin toimivan työhyvinvoinnin tukipilareina ja muutosvoimavaroiksi tunnistettiin viestintä, henkilöstön osallistumismahdollisuudet sekä muutostuki (Wiezer ym. 2011). Tuoreessa suomalaisessa julkisen sektorin sote-alan organisaatiomuutokseen kohdistuvassa tutkimuksessa havaittiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, että edellä kuvatut muutosvoimavarat ovat yhteydessä henkilöstön parempaan työhyvinvointiin sekä vähäisempiin työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin (Mölsä ym. 2023). Muutosvoimavarojen aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet henkilöstön työhyvinvoinnin tarkasteluun ja jättäneet huomioimatta sen, miten henkilöstö on kokenut muutokseen sopeutumisen. Tutkimuksemme vastaa tähän puutteeseen laadullisen tutkimuksen keinoin, mikä mahdollistaa henkilöstön näkökulman syvällisemmän tavoittamisen.

Muutosvoimavarojen tutkimus on vielä hajanaista ja eri tieteenaloille (mm. työ- ja organisaatiopsykologia, terveystieteet, kauppatieteet) pirstaloitunutta. Muutosvoimavarojen merkitystä työ- ja organisaatiopsykologian keskeisille ilmiöille, kuten henkilöstön sopeutumiselle, työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle, on tutkittu niukasti. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet yksittäisiä voimavaratekijöitä ilman muutosvoimavarojen käsitteen hyödyntämistä ja painottuen organisaatiomuutoksen alkuvaiheeseen (ks. esim. Pomare ym. 2019). Tämä tutkimus kohdistuu aikaan, jolloin organisaatiomuutos on jo tapahtunut. Niinpä voimme selvittää henkilöstön kokemuksia koko organisaatiomuutoksen elinkaaren ajalta.

### *Voimavarojen säilyttämisteoria*

Voimavarojen säilyttämisteoria (ks. Hobfoll 2001) auttaa ymmärtämään muutosvoimavarojen ja sopeutumisen sekä näistä seuraavien työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutusten välisiä suhteita. Kyseistä teoriaa on hyödynnetty laajasti työ- ja organisaatiopsykologian kentällä selittämään muun muassa stressin ja työuupumuksen syntyä. Teorian mukaan voimavaratekijöiden läsnäolo on ihmisen toimintakyvyn perusedellytys, ja työn vaatimusten noustessa voimavaratekijöiden merkitys korostuu entisestään (Hobfoll 2001). Organisaatiomuutoksissa yksilöihin kohdistuva vaatimustaso nousee: heidän täytyy hankkia uusia taitoja ja käyttää energiaa paitsi oman työn velvoitteiden hallitsemiseen, myös muutoksen tuomien vaatimusten hallitsemiseen. Siten muutosvoimavarojen merkitys korostuu organisaatiomuutosprosessien aikana.

Voimavaratekijöiden läsnäolo johtaa positiiviseen kehään, jossa voimavarat saavat aikaan lisävoimavaroja, mikä johtaa myönteisiin lopputulemiin (Hobfoll 2001; Salanova ym. 2010). Siten työntekijät, joilla on voimavaratekijöitä saatavilla organisaatiomuutoksen aikana, pystyvät vastaamaan sekä työn että muutoksen asettamiin vaatimuksiin, mikä voi saada aikaan yksilölle kokemuksen siitä, että hän sopeutuu muutokseen hyvin. Tämä taas voi johtaa parempaan työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. *Työhyvinvointi* määritellään tässä tutkimuksessa henkilökohtaiseksi kokemukseksi, joka kattaa työhyvinvoinnin myönteiset ja kielteiset tilat (ks. esim. Hakanen 2011). *Sitoutuminen* puolestaan kuvastaa yksilön ja organisaation välisen sidoksen voimakkuutta. Vahva sitoutuminen saa yksilön pysymään organisaatiossa, ja heikko sitoutuminen madaltaa kynnystä jättää organisaatio (Allen & Meyer 1990; Mowday ym. 1979).

Voimavarojen kasautumisen kehä toimii myös toiseen suuntaan: voimavaratekijöiden puute voi johtaa kielteisiin työhyvinvointivaikutuksiin, kuten stressiin tai kuormittumiseen, mikä entisestään heikentää yksilöiden voimavaroja. Esimerkiksi resurssipulasta kärsivät henkilöt saattavat olla taipuvaisia omaksumaan puolustautuvan asenteen suojellessaan vähäisiä voimavarojaan (Hobfoll 2001). Tällöin voimavarat kuluvat työn vaatimuksista suoriutumiseen, eikä voimavaroja riitä muutoksen vaatimuksiin vastaamiseen. Tämä voi johtaa siihen, että yksilö kokee sopeutumisen huonona. Lisäksi tiedetään, että kuormittumisen syntyyn vaikuttavat paitsi objektiivisesti havaittavissa olevat voimavarat tai niiden puute, myös työn-

tekijöiden tekemät subjektiiviset tulkinnat saatavissa olevista resursseista (Hobfoll 2001). Nämä yksilöiden subjektiiviset tulkinnat ovat usein yhtäläisiä samassa ympäristössä työskentelevillä henkilöillä (Hobfoll 2001), joten muutosvoimavaraja on ensiarvoisen tärkeää tarkastella samassa työympäristössä toimivien työntekijöiden näkökulmasta ja heidän yksilöllisinä kokemuksinaan.

### *Tutkimuskysymykset*

Tavoitteenamme on tässä sairaanhoitopiirin työntekijöihin kohdistuvassa tutkimuksessa tunnistaa sellaisia organisaation muutosvoimavaroja, jotka edistävät organisaatiomuutokseen sopeutumista. Tarkastelemalla sekä hyvin että huonosti sopeutuneiden työntekijöiden kokemuksia pyrimme löytämään sopeutumisen kannalta merkittävät muutosvoimavarat. Muutosvoimavarojen tunnistamisen lisäksi analysoimme, mitä seurauksia muutosvoimavaroilla ja henkilöstön koetulla sopeutumisella on työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta.

Haemme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä muutosvoimavarat organisaatiomuutoksessa ovat keskeisiä työntekijöiden sopeutumisen kannalta?
2. Miten hyvin ja huonosti sopeutuneet työntekijät eroavat toisistaan muutosvoimavarojensa suhteen?
3. Millaisia seurauksia organisaatiomuutoksella ja siihen sopeutumisella on työntekijöiden työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle?

## **Aineisto ja menetelmät**

### *Tutkimusaineisto*

Tutkimuksemme toteutettiin suomalaisessa sairaanhoitopiirissä (nykyisin hyvinvointialue), jonka laaja muutos sisälsi uuden sairaalarakennuksen käyttöönoton sekä muutoksia organisaation palvelurakenteissa. Aineisto koostui puolistrukturoiduista teemahaastatteluista (n = 29), jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina organisaation työntekijöille lokakuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana. Haastattelurunko koostettiin tutkimuksemme teoreettista viitekehystä hyödyntäen

siten, että pääteemoina käsiteltiin muutосkokemuksia, muutokseen sopeutumista sekä organisaatiomuutoksen seurauksia, kuten työhyvinvointia ja sitoutumista. Lisäksi viimeisenä pääteemana käsiteltiin covid-19-pandemian vaikutuksia, sillä organisaatiomuutos ajoittui aikaan, jolloin maailmanlaajuinen epidemia vaikutti Suomessa. Pääteemat ohjasivat haastattelua mutta jättivät tilaa haastateltavien kokemusten ja ajatusten avoimelle kerronnalle. Haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia, ja ne tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Aineiston hankinnassa ja käsittelyssä noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita (TENK 2019). Haastatteluun kutsuttiin vain ne henkilöt, jotka olivat antaneet kirjallisen suostumuksen tutkimukseen. Haastateltavat kontaktoitiin heidän kyselylomakkeella antamansa sähköpostin välityksellä. Kontaktointivaiheessa haastateltaville annettiin kirjallinen informaatio laadullisen tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsittelystä. Haastateltavilla oli mahdollisuus tässä vaiheessa kieltäytyä haastattelusta. Haastattelut toteutettiin tilassa, jossa oli läsnä vain haastattelija ja haastateltava. Osa haastatteluista toteutettiin suojatuin etäyhteyksin. Jokaisen haastattelun aluksi haastateltavalle informoitiin vielä uudemman kerran tutkimuksen tarkoitus ja aineiston käsittelyyn liittyvät seikat, kuten haastattelun nauhoitus. Haastattelunauhoitteet numeroitiin numerokoodein ja litterointivaiheessa mahdolliset tunnistetiedot (esimerkiksi jos haastateltava oli maininnut työpaikan tunnistetietoja) pseudonymisoitiin. Nauhoitteita säilytettiin tutkimuksen ajan salasanasuojatulla tutkimusorganisaation verkkolevyllä. Haastateltavilta ei kerätty terveystietoja.

Haastattelut olivat jatkoa laajemmassa tutkimushankkeessa (IJDFIN) syksyllä 2021 samassa kohdeorganisaatiossa toteutetulle kyselytutkimukselle (n = 306). Työntekijät arvioivat osana kyselyä omaa sopeutumistaan organisaatiomuutokseen vastaamalla väittämään ”Olen sopeutunut muutokseen hyvin” (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä). Näiden kyselyvastausten pohjalta muodostimme organisaatiomuutokseen hyvin sopeutuneiden ryhmän (henkilöt, jotka olivat vastanneet yllä kuvattuun osioon ”samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”; n = 164) ja huonosti sopeutuneiden ryhmän (vastaukset osioon ”täysin eri mieltä” tai ”eri mieltä”; n = 62). Näistä ryhmistä valittiin osaotokset (ositettu otanta) niistä työntekijöistä, jotka olivat kyselylomakkeella antaneet suostumuksensa haastatteluun.

Tavoitteena oli haastatella yhtäläinen määrä työntekijöitä molemmista ryhmistä ja saada edustetuksi eri ammattialojen edustajia. Otantaa jatkettiin, kunnes haas-



tatteluaineiston osalta saavutettiin aineiston kylläntyminen, jossa aineiston kasvattaminen ei enää tuottanut tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa ja aineisto alkoi toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998). Tässä vaiheessa aineistomme sisälsi 15 henkilöä hyvin sopeutuneista ja 15 henkilöä huonosti sopeutuneista työntekijöistä. Yksi huonosti sopeutuneiden ryhmään kuuluneiden henkilöiden haastatteluista jouduttiin jättämään pois lopullisesta aineistosta, sillä haastateltavan kerronta liikkui pääsääntöisesti henkilökohtaisissa aihepiireissä, jotka eivät liittyneet tutkimusaiheeseen.

Lopullinen tutkimusaineistomme koostui 29 sairaanhoitopiirin työntekijän haastattelusta, joista 15 kuului organisaatiomuutokseen hyvin sopeutuneiden ryhmään ja 14 huonosti sopeutuneiden ryhmään. Haastateltaville annettiin juoksevat numerot (H1–H29), joita käytettiin aineiston sitaateissa. He edustivat laajemmassa kyselytutkimuksessa annettujen taustatietojen perusteella eri sosiaali- ja terveydenhuollon ammattialoja, joista suurin ammattiryhmä oli hoitajat (n = 13). Hoitajien ohella aineistossa oli mukana muiden ammattiryhmien edustajia (n = 16), kuten sairaalan tukipalveluiden, asiantuntija- ja johtotehtävien sekä sosiaalihuollon ja kuntoutuksen työntekijöitä. Haastateltavista enemmistö (n = 22) oli naisia, mikä kuvastaa hyvin tämänhetkistä sote-alan sukupuolijakaumaa (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2022). Hieman yli puolet (n = 16) kuului ikäryhmään 46–55-vuotiaat ja toiseksi suurin ikäryhmä oli 36–45-vuotiaat, johon kuului reilu neljännes (n = 8) haastateltavista. Vajaa neljännes (n = 7) työskenteli esihenkilötehtävissä, ja enemmistö (n = 22) toimi potilastyössä. Jokainen haastateltavista työskenteli vakituisessa työsuhteessa, enemmistö (n = 27) toimi kokoaikatyössä, ja vuorotyötä teki vajaa kolmannes (n = 9). Koulutustason puolesta haastateltavat jakautuivat lähes tasaisesti eri koulutustasojen ryhmiin ylemmän korkeakoulututkinnon (n = 11), alemman korkeakoulututkinnon (n = 9) ja ammatillisen koulutuksen (n = 9) suorittaneisiin. Sairaanhoitopiirissä tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen liittyi uuden sairaalan käyttöönotto ja uusiin tiloihin siirtyminen. Haastateltavista enemmistö (n = 24) oli siirtynyt työskentelemään uuden sairaalan tiloihin ja pieni osa (n = 5) työskenteli muualla.



### *Tutkimusmenetelmät*

Analyysimenetelmänä hyödynsimme laadullista sisällönanalyysiä (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018). Toteutimme analyysin teoriaohjaavasti eli yhdistäen aineistolähtöisyyttä ja olemassa olevaa teorialtietoa (mm. muutosvoimavaroista). Teoriaohjaavuuden katsottiin mahdollistavan sekä olemassa olevan tietoperustan laajentamisen että uusien näkökulmien mukaan tuomisen. Aloitimme analyysin käymällä läpi haastattelutuotteet ja tunnistamalla ja merkitsemällä aineistosta kohdat, joissa kuvattiin tutkimuskysymysten mukaisia asiasisältöjä: sopeutumista edistäviä tai heikentäviä asioita (muutosvoimavarat), sopeutumista muutokseen sekä työhyvintointia ja sitoutumista.

Aineistoon perehtymisen jälkeen analyysia jatkettiin aineiston (n = 29) koodauksella (esimerkiksi koodeilla ”Huumori työyhteisössä”, ”Kuormittuneisuus”, ”Tiedonsaanti”, ”Johdon toiminta”, ”Työpaikanvaihtoaikeet”). Tätä vaihetta luonnehti aineistolähtöisyys. Analyysissä havaintoyksikköinä toimivat haastateltujen yksittäiset lauseet tai useamman lauseen kokonaisuudet. Analyysiprosessissa koodaus oli analyysin alkuvaihe, joka synnytti monimuotoisen koodimateriaalin ja toimi alaluokkien muodostamisen pohjana. Koodien määrittämisen jälkeen toteutettiin koodien tarkastelua ja etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroja. Tässä vaiheessa koodit luokiteltiin aineiston merkityksiä jäsentäviksi alaluokiksi. Alaluokkien muodostamisessa pidettiin mielessä tutkimuksen tietoteoreettiset lähtökohdat, kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitelty tutkimustieto muutosvoimavaroista, ja tutkimuskysymykset. Tämä tarkoitti sitä, että luokkien muodostamisen yhteydessä käytiin vuoropuhelua olemassa olevan tutkimustiedon kanssa mutta pyrittiin säilyttämään myös aineistolähtöisyys, eikä analyysiprosessin aikana tunnistettuja luokkia siten ei pakotettu mihinkään teorian ohjaamaan muottiin. Alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi, jotka pelkistettiin vielä tutkimuksen kohteena olevia tutkimusteemoja ja tutkimuksen tarkoitusta ilmentäviin pääluokkiin (Muutosvoimavarat, Organisaatiomuutoksen seuraukset). Aineiston koodauksessa ja luokkien muodostamisessa hyödynsimme Atlas.ti-ohjelmaa.

Varmistaaksemme luokittelun luotettavuuden toteutimme aineistolle rinnakkaisluokittelun, jossa toinen tutkija toteutti luokittelun osittaiselle aineistolle. Osa-aineiston koon suositeltuna minimimääränä pidetään 10 prosentin kattavuutta kokonaisaineistoon nähden (Lombard ym. 2010). Osa-aineistoon poimittiin satun-

naisesti neljä haastattelua (14 % kokonaisaineistosta, 4/29) siten, että sekä hyvin että huonosti sopeutuneiden ryhmästä poimittiin molemmista kaksi haastattelua. Rinnakkaisluokittelija toteutti aineiston luokittelun sokkona eli tietämättä, kumpaan ryhmään kukin haastattelu sijoittui.

Rinnakkaisluokittelua varten luotiin luokittelukirjasto, jossa kuvattiin analyysin alustavat ala-, pää- ja yläluokat. Rinnakkaisluokittelu toteutettiin yläluokan tasolla. Yksimielisyysprosentti laskettiin siten, että yksimielisten luokitusten määrä jaettiin osa-aineiston kaikkien koodien (tässä yhteydessä koodilla tarkoitetaan luokittelijan aineistokohdalle antamaa luokitusmerkintää) yhteismäärällä, jonka jälkeen saatu luku kerrottiin sadalla. Ensimmäinen tutkija osa-aineistoon yhteensä 110 koodia ja rinnakkaiskoodaajana toiminut tutkija yhteensä 95 koodia. Yksimielisiä koodeja osa-aineistossa oli yhteensä 82. Yksimielisyysprosentiksi saatiin 71 (vaihteluväli 67–79 prosenttia), mikä kertoo kohtalaisesta yksimielisyydestä, mutta jää kuitenkin alle hyvän tuloksen (80 prosenttia) rajan (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän jälkeen ensimmäisen tutkijan ja rinnakkaisluokittelijan tekemää analyysia verrattiin keskenään ja käytiin läpi kohdat, joissa luokittelijat olivat erimielisiä. Tämän myötä luokittelua täsmennettiin ja muodostettiin lopulliset ala-, pää- ja yläluokat, jotka kuvataan taulukossa 1.

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, miten hyvin ja huonosti sopeutuneiden työntekijöiden muutosvoimavarat eroavat toisistaan. Analyysiprosessin lopuksi toteutimme laadullisen vertailun hyvin ja huonosti muutokseen sopeutuneiden ryhmien välillä siten, että tarkastelimme ensin näitä molempia ryhmiä erikseen analyysiprosessissa muodostettujen koodien ja luokkien osalta ja sen jälkeen vertasimme ryhmiä toisiinsa. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti ryhmien vertailu ei perustunut numeeriseen vertailuun vaan aineiston syvälliseen tarkasteluun molemmissa ryhmissä ensin erikseen ja sen jälkeen merkityksien erojen ymmärtämiseen ryhmien välillä. Ryhmien analysoinnissa pyrimme kiinnittämään huomiota siihen, minkälaiset kokemukset muutosvoimavaroista ja organisaatiomuutoksesta yhdistävät ryhmän jäseniä.

## Tulokset

Taulukossa 1 on kuvattu analyysiprosessin lopputuloksena muodostetut luokat. Mukaan on poimittu sitaattiesimerkkejä aineistosta.

**Taulukko 1. Sisällönanalyysin kuvaus**

| Sitaatit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Alaluokka                                                                                | Yläluokka                | Päälouokka       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|
| <i>Et siihen (muutokseen) ei ole muuta perustetta ja tavallaan sellaisten muutosten, et mää nään hirveen vahvana et sillon on paljon sitoutuneempi, motivoituneempi tekemään sitä muutosta ja viemään eteenpäin kun ymmärtää sen perusteen et mihin se perustuu. (H1)</i>                                                      | Muutoksen ymmärtäminen (perustelut, perehdyttäminen, tiedottaminen ja viestintä)         | Muutosprosessin toteutus | Muutosvoimavarat |
| <i>Kokemus, että saatiin olla vaikuttamassa niin se tuntu aika kivalle. (H10)</i>                                                                                                                                                                                                                                              | Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet muutokseen                                       |                          |                  |
| <i>No työkaverit, oma tiimi ja semmonen hyvä huumori mitä meillä on, et me ollaan niinkun kyllä monta stand uppia revitty näistä organisaatiomuutoksista (nauraa). (H9)</i>                                                                                                                                                    | Työyhteisön tuki (emotionaalinen tuki, yhteenkuuluvuus ja jaettu huumori)                | Lähityöyhteisön tuki     |                  |
| <i>Esimies juuri niin tota on tässä matkan varrella kysely niinkun kokoajan, et miten menee ja ollu kiinnostunut, että jaksanko. (H21)</i>                                                                                                                                                                                     | Esihenkilön tuki (emotionaalinen tuki, läsnäolo arjessa ja tavoitettavuus, vastuunkanto) |                          |                  |
| <i>Tämä iso hierarkia, mikä tuossa organisaatiossa tai ylipäätään sairaalaorganisaatiossa globaalistikin, niin onhan se jotenkin valtavan kankea ja siis ruohonjuuritason henkilön, taikka hänen lähiesimiehensä mahdollisuudet vaikuttaa oikeasti isoihin päätöksiin tai edes osittain tuntuu aika marginaaliselta. (H22)</i> | Organisaation valtarakenteet ja byrokratia                                               | Organisaation rakenteet  |                  |
| <i>Nyt tässä uudessa työtehtävässä, nyt oon noissa johtoryhmissä ja muissa [...], niin nythän siellä pystyy sillä omalla sanomisella on oikeesti jotakin merkitystä. Niin, että jos sanon, että näin ei kannata tehdä niin ei sitten kyllä yleensä tehdä. (H7)</i>                                                             | Oma asema organisaatiossa                                                                |                          |                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                     |                                          |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Mut mä aattelen, et se liittyy varmaa myös siihen, että, et oli tämmönen ylhäältä annettu agenda tää organisaatiomuutos, joka nyt viiään, se viiään läpi oltiimpä siit nyt mitä mieltä hyvänsä. (H12)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Johtamiskulttuuri                                                   | Johdon toiminta                          |                                  |
| <i>Meillä se semmoinen oikea läpinäkyvyys siin päätöksenteossa ja muutoksen läpiviennissä niin mun mielest se puuttuu. (H1)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Johdon toiminnan läpinäkyvyys                                       |                                          |                                  |
| <i>Et sen mä ymmärrän vielä, että etukäteen sitä ei oo ehkä kukaan, koska ei kukaan meistä varmaan tajunnu sitä, et miten iso muutos se loppujen lopuks on niinkun henkisellä tasolla. Ja miten se siihen jaksamiseen vaikuttaa, et kun siellä sitten onkin kaikki keskeneräistä ja sitten haetaan niitä paikkoja ja opetellaan ihan fyysisiä tapoja olla, mutta myöskin sitten uudenlaista yhteisöllisyyttäkin joutunu opettelemaan tässä. Niin se, että minkä verran talon johto on huomoinu tätä kaikkea tässä vuoden mittaan, niin siihen oon tosi pettynyt. (H15)</i> | Johdon ymmärrys                                                     |                                          |                                  |
| <i>Et sitten tuo ylempi porras jäi vähän ehkä semmoseks kasvottomaks ja semmoseks näkymättömäks siinä. Että se ite se muutto vaihe niin se aika paljon oli sitten ihan oman... niinkun tän meidän porukan harteilla. (H7)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Johdon näkyvyys/etäisyys                                            |                                          |                                  |
| <i>Melkein sanoisin, että se on vaikuttanu niinku työpahoinvointiin, että tota.. kaikki tää kuorma. (H17)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Työhyvinvointi (myönteiset ja kielteiset työhyvinvointivaikutukset) | Työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutukset | Organisaatiomuutoksen seuraukset |
| <i>Vaihtaisin sairaanhoitopiiriä. Jos silloin olisin tiennyt sen minkä tiedän nytten niin olisin vaihtanut ammattia jo ja sairaanhoitopiiriä olisin lähtenyt kokeilemaan jotain muuta alaa. (H28)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sitoutuminen (ammattiin, organisaatioon)                            |                                          |                                  |
| <i>Sinällään oli niinku pettymys, suuri pettymys se, että tähän meni niin paljo rahaa ja tää on niinku uus ja hieno ja sitte kuitenkin ne tilat on niinku.. on meille vähän niinku käyttökeltvottomat.. no ei nyt käyttökeltvottomat (naurahdus), mutta semmoset niinku toimimattomat. (H14)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tilojen ja työvälineiden tuki perus- ja potilastyölle               | Kokemukset uudesta sairaalarakennuksesta |                                  |
| <i>Se näkyy sillä, että meillä ei ole semmosta yhteistä hetkeä yhteistä tilaa. (H4)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tilojen ja työvälineiden tuki yhteisöllisyydelle                    |                                          |                                  |

## Muutosvoimavarakategoriat organisaatiomuutoksessa

### *Muutosprosessin toteutus*

Muutosprosessin toteutukseen liittyvät voimavaratekijät äyhtäytyivät sairaanhoitopiiriin työntekijöiden sopeutumisen kannalta kaikista keskeisimpinä. Tämä on linjassa yllä esittelemämme aikaisemman tutkimustiedon kanssa (ks. esim. Wiezer ym. 2011). Tässä kategoriassa mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa muutokseen (ml. muutoksen suunnitteluun ja uuden sairaalarakennuksen tiloihin ja työvälineisiin) koettiin sopeutumisen kannalta oleellisiksi:

*Seiniä ei tietysti voi muuttaa ja harmittavasti on paljon semmoisia asioita missä meitä käyttäjiä ei kuunneltu. Ihan niinku näissä tilasuunnitelmissa ja tämmösissä, että toisaalta vaikutusmahdollisuudet semmisiin asioihin on hyvin pienet, et se ehkä kertoo siitä muutoksen niinku haasteellisuudesta toisaalta. (H8)*

Haastateltavien kerronnassa oli eroteltavissa makro- ja mikrotason vaikutusmahdollisuuksia muutokseen. Makrotason vaikutusmahdollisuudet liittyivät muutoksen suunnitteluun, sairaalan tila- ja järjestelmäratkaisuihin sekä organisaatiomuutosta koskevaan päätöksentekoon. Mikrotason vaikutusmahdollisuudet liittyivät työn arkeen, konkreettiseen muuttoon uuteen sairaalarakennukseen ja omaa tiimiä koskevaan päätöksentekoon. Enemmistö haastateltavista koki mahdollisuutensa osallistua ja vaikuttaa muutokseen makrotasolla heikoksi. Negatiiviset kokemukset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista molemmilla tasoilla korostuivat heikosti sopeutuneiden työntekijöiden ryhmässä. Hyvin sopeutuneiden ryhmässä puolestaan korostuivat myönteiset kokemukset mikrotason osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista, mitä seuraavat sitaattit havainnollistavat:

*No, en varmaa sillee suuressa kuvassa oo pystyny mitenkää vaikuttamaan. Mut sitte täällä mikrotasolla kyllä. (H11)*

*No varsinaisesti organisaatiomuutokseenhan ei hirveesti ollut vaikuttamista, koska sehän oli annettu tekijä, siis nyt puhutaan siitä, että tuli nää palvelualueet ja muut, mutta sitten se itse sen niinku raamien sisällä, niin mehän saadaan täällä (viittaa sairaalaan) itse aika pitkälle niiku toteuttaa, kuinka se on ja mun mielest se on*

*juurikin näin pitää olla, että annetaan ne raamit, missä toimitaan [...] niin voidaan näitten raamien sisällä niin sopia keskenään se, miten se tehdään. (H3)*

Toisena muutosprosessin toteuttamiseen liittyvänä resurssina tunnistettiin muutoksen ymmärtäminen. Se muodostui muutoksen perusteluista, perehdyttämisestä sekä muutosviestinnästä ja tiedottamisesta, jotka toteutuessaan tukivat sopeutumista. Seuraava haastateltavan sitaatti kuvaa muutoksen ymmärtämisen merkitystä:

*No semmoset päätökset joihin ei oikein selkeetä perustetta [...], meillä on parannettu hirveesti tiedottamista, mutta meillä on edelleen ongelmana tai itseasiaks minkä en pelkästään minä vaan aika moni kokee ongelmana et monesti me luetaan niistä sanomalehdestä. (H1)*

### *Lähityöyhteisön tuki*

Lähityöyhteisön tuki sisälsi työyhteisöltä ja esihenkilöltä saadun tuen, joka kuvastaa organisaation kontekstissa sosiaalisen tuen eri muotoja. Niiden on jo aikaisemman tutkimustiedon valossa havaittu olevan yhteydessä muutokseen sopeutumiseen (Lawrence & Callan 2011). Jokainen haastateltavista nosti esille työyhteisön tuen merkityksen muutoksen aikana, ja he kokivat sen voimavaraksi. Siihen kuului ensinnäkin emotionaalinen tuki, joka kattoi ajatusten ja tunteiden tuulettamisen sekä työyhteisössä avoimen keskustelun ja avunannon. Toiseksi haastateltavat toivat esille työyhteisössä koetun yhteenkuuluvuuden merkityksen voimavarana muutosprosessin aikana. Kolmanneksi työyhteisössä jaettu huumori koettiin voimavaraksi muutoksen keskellä. Seuraavat sitaatit kiteyttävät työyhteisön tuen roolia sopeutumiseen:

*Kyl se on varmaan se semmonen työkavereiden tuki ja yhteinen jakaminen ja semmonen mikä on ollu se merkittävin tässä hetkessä. (H9)*

*Ja sitten toki myöskin se työyhteisö ja työkaverit, et jotenki se kaikessa hulluudessaan meillä on yllättävän kannustava ja mukava työyhteisö missä saa hurjinakin päivinä rehevät naurut aikaiseksi. Työyhteisön panosta ei voi kyllä vähätellä millään lailla. (H28)*

Esihenkilön tuen osalta keskeisiksi voimavaratekijöiksi tunnistettiin esihenkilön tarjoama emotionaalinen tuki, läsnäolo arjessa muutosprosessin aikana, tavoitettavuus sekä vastuunkanto. Vastaavanlaisia havaintoja on saatu tanskalaisessa sairaalaan sijoittuvassa tutkimuksessa (Thude ym. 2021), jossa esihenkilön emotionaalisen ja käytännönläheisen tuen sekä läsnäolon työntekijöiden arjessa koettiin auttaneen hoitajia selviytymään covid-19-pandemian aikaansaamista muutoksista työssä. Seuraava sitaatti kiteyttää esihenkilön tuen merkitystä.

*Esimiehen toiminta on ollut ensiluokkaista ja todella tota..hänkin on osallistunut tähän niin niin mahdollottoman paljon kun vaan voi. Että on ollu porakone kädessä tuolla irrottamassa tavaroita seinältä ja ihan niinku tämmöstä hands on -tyyppistä toimintaa ja siinä jokapäiväisessä muutoksessa ollu hyvin vahvasti mukana, että nyt vihdoinkin ehkä, viimisen puolen vuoden aikana hän on päässyt sitten keskittymään vähän enemmän niihin omiin töihinsä, nyt kun on saanut omat yksiköt rullaamaan täällä. (H8)*

### Organisaation rakenteet

Organisaation rakenteellisista tekijöinä hierarkkisuus, olemassa olevat valtarakenteet ja byrokraattisuus koettiin muutosprosessissa haastaviksi tekijöiksi. Osa haastateltavista koki kuitenkin organisaatiomuutoksen yhteydessä sairaanhoitopiirin hierarkian madaltuneen ja byrokratian keventyneen, minkä koettiin sujuvoittaneen omaa työtä ja tuoneen lisää vaikutusmahdollisuuksia. Tämä oli auttanut heidän sopeutumistaan. Seuraava sitaatti kuvaa erään haastateltavan kokemusta hierarkiasta ja valtarakenteista.

*Enemmänkin se varmaan liittyy mejän hierarkkisiin rakenteisiin ja vallan käsitteisiin, mitä meillä hyvin vahvasti on, et meillä edelleen niinkun mä sanoin et meillä on se lääkärivalta ja lääkärijohdon valta ja heillä on lupa määritellä, miten asiat menee ja se on sellainen, että jos joku asia menisi pieleen niin sit meidän lääkärit uhkaa et he lähtee kävelee [...]. (H1)*

Lisäksi työntekijän asemalla organisaatiossa tunnistettiin olevan merkitystä sopeutumiseen. Osa haastateltavista toi esille, että he kokivat asemansa paranemisen



(esimerkiksi siirtymän työntekijästä esihenkilöksi) edesauttaneen välillisesti sopeutumista muun muassa tiedonsaannin sekä vaikutusmahdollisuuksien paranemisen kautta:

*Kun on se niinkun se oma paikka vahvistunut ja toki on sitten niinkun tullu paljon sitä niinkun vastuualuetta ja semmosta. Ja on päässy niinkun konkreettisesti mukaan siihen kehitystyöhön niin se on tuonu sitä ymmärrystä niinkun enemmän. Et minkä takia muutoksia tulee ja mikä niiden merkitys on, et se on auttanu paljon. (H9)*

*Loppujen lopuksi se näyttäytyi itelle niinku siinä, että kun on tämmösen yksikön esimies ja semmosen ammattiryhmän esimies, niin tota, sit ku nimike muuttu itellä siinä samassa [...], niin huomasi, että oman äänen kuuluviin saaminen oli helpompaa. (H25)*

Myös kyselyaineiston taustatietojen tarkastelu havainnollisti aseman merkitystä sopeutumisessa, sillä hyvin sopeutuneiden ryhmän (n = 15) työntekijöistä lähes puolet toimi sairaanhoitopiirissä esihenkilöasemassa ja muista merkittävä osa edusti erilaisia asiantuntijatehtäviä. Lisäksi useampi hyvin sopeutuneiden ryhmään kuuluvista kertoi toimivansa sairaanhoitopiirissä johtoryhmäpositiossa. Heikosti sopeutuneiden ryhmää (n = 14) yhdisti se, että lähes kaikki toimivat potilastyössä ja heidän joukostaan vain yksi toimi esihenkilöasemassa.

### *Johdon toiminta*

Johdon toiminta muutosvoimavarana sisälsi sairaanhoitopiirin johtamiskulttuurin, johdon toiminnan läpinäkyvyyden, johdon osoittaman ymmärryksen sekä johdon etäisyyden vs. näkyvyyden henkilöstölle muutosprosessissa. Johtamiskulttuurin osalta sopeutumista vaikeuttavana tekijänä koettiin ”ylhäältä alas” toteutettu autoritäärinen johtaminen, kun taas sopeutumista tukevaksi johtamistavaksi koettiin ihmislähtöinen ja osallistava johtaminen. Sairaanhoitopiirin johdon toiminnan läpinäkyvyyden, kuten päätösten perusteluiden ja avoimuuden, koettiin vaikuttavan sopeutumiseen sen kautta, että läpinäkyvyys lisäsi työntekijöiden luottamusta johtoa kohtaan sekä muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Johdon ymmärrys puolestaan kuvasi sitä, miten sairaanhoitopiirin johdon koettiin kykenevän asettumaan työntekijöiden asemaan muutostilanteessa:

*Mä oisin varmaan toivonu ihan vaan sillain niinkun, et vähän useemmin ois tullu joku kannustava sana. Koska en mä jaksa uskoa, että ne nyt niin sokeita on ollu, et ne ei oo ymmärtäny sitä, että minkälaista se on oikeesti siellä ollu sit siellä työntekijä-tasolla. (H15)*

*Et, sit niinku jotenki johtoporras sano, et eihän heilläkään ole työhuonetta. Ei olekaan, mut heil ei myöskään ole sitä potilastyötä. (H12)*

Sairaanhoitopiirin johdon näkyvyys eli fyysinen, sosiaalinen ja viestinnällinen läsnäolo työntekijöiden keskuudessa ja työntekijöiden suuntaan koettiin sopeutumis- ja tukevana tekijänä, sillä sen koettiin ilmentävän johdon vastuunkantoa ja edesauttavan muutoksen hyväksyntää. Koettu johdon etäisyys eli poissaolo puolestaan näyttäytyi työntekijöille muutoksen kasvottomuutena ja vahvasti työntekijän kokemusta ylhäältä alas johdetusta muutoksesta ja johdon ymmärtämättömyydestä. Näin se lisäsi kielteistä suhtautumista muutokseen ja heikensi sopeutumista.

## Organisaatiomuutoksen seuraukset

### *Työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutukset*

Sairaanhoitopiirin työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työhyvinvointiin monin tavoin. Haastateltavien kuvauksissa korostuivat kielteiset työhyvinvointivaikutukset. Haastateltavat kuvasivat näitä sanoilla väsymys, uupumus, kuormittuminen, stressi, unettomuus ja kyynistyminen. Lisäksi osa työntekijöistä kertoi olleensa organisaatiomuutoksen aikana sairauslomalla kuormittumisen vuoksi. Organisaatiomuutoksessa välittömästi uuteen sairaalaan muuton jälkeinen aika oli työhyvinvointivaikutusten kannalta kriittisin ajanjakso. Haastateltavat kuvasivat tähän ajankohtaan kytkeytyviä kielteisiä seurauksia:

*Mulla ainakin tuli ihan sellanen uupumuspiikki tossa keväällä, että olin joitakin päiviä ihan sit sairaslomalla, koska se kuormitus tuli niin pahaks, että kun mä yleensä ihan ammatillisesti hyvin handlaan nuo potilastilanteet ja sen potilastyön, niin se kuormitus mikä tuli nyt sitten siitä muuton kaikesta kaoottisuudesta niin se sitten myöskin lisäs sitä tunnekuormaa sit sieltä mitä tulee sieltä asiakastyöstä. Niin olihan se oikeesti niinkun itkusuutta. (H15)*

Myös aiemmissa tutkimuksissa on toistuvasti havaittu, että organisaatiomuutokset heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia ja lisäävät sairauspoissaoloja (ks. esim. Guglielmi ym. 2017; Kivimäki ym. 2000). Huomionarvoista on, että muutama haastatelluista työntekijöistä kertoi kokeneensa organisaatiomuutoksen stressaavampana kokemuksena kuin covid-19-pandemian.

Hyvin sopeutuneet työntekijät nostivat kerronnassaan vähäisesti esille kielteisiä työhyvinvointivaikutuksia, vaikka myös tässä ryhmässä koettiin muutoksen synnyttämää stressiä ja kuormittumista. Nämä kielteiset työhyvinvointivaikutukset painottuivat uuteen sairaalaan muuton jälkeiseen aikaan, ja niiden koettiin vähenevän organisaatiomuutoksen edetessä. Hyvin sopeutuneet kuvasivat työhyvinvointinsa joko säilyneen ennallaan tai parantuneen organisaatiomuutoksen myötä. Havaintomme antaa tukea sille, että organisaatiomuutokset eivät johda pelkästään kielteisiin työhyvinvointivaikutuksiin, vaan seuraukset voivat olla myös myönteisiä (Kivimäki ym. 2001). Toisaalta huonosti sopeutuneista työntekijöistä lähes kaikki arvioivat työhyvinvointinsa heikentyneen organisaatiomuutoksen seurauksena, ja yksi työntekijöistä arvioi työhyvinvointinsa heikentyneen osittain. Heillä nämä kielteiset muutokset säilyivät organisaatiomuutoksen edetessä, ja osa kuvasi niiden voimistumista ajan kuluessa.

Lopuksi haastateltavat kuvasivat erilaisia muutoksesta johtuneita sitoutumisvaikutuksia, kuten lähtöaikeita sairaanhoitopiiristä sekä ammatinvaihtoaikoja. Hyvin sopeutuneista työntekijöistä lähes kaikki arvioivat olevansa sitoutuneita nykyiseen työnantajaan. Muutama henkilö kuvasi sitoutumisen voimistuneen, ja muutama pohti sitoutumisen olevan neutraalia siten, että mielenkiintoisen tehtävän tullessa vastaan he voisivat olla valmiita vaihtamaan työnantajaa. Heillä ei kuitenkaan ilmennyt välittömiä lähtöaikeita organisaatiosta, eikä myöskään välittömiä ammatinvaihdon pyrkimyksiä. Seuraavat sitaatit kuvaavat hyvin sopeutuneiden sitoutumisvaikutuksia:

*Niin mä oon huomannu sen, et mulle on tullu työtarjouksia muualta, mut mulla ei oo tullu sitä ajatusta, et mä lähtisin. (H9)*

*En oo tässä kuitenkaan niinkun miettimässä ehkä kuitenkaan niinkun sairaanhoitopiiriltä lähtöö pois. (H23)*

Huonosti sopeutuneiden työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan oli heikennyt selkeämmin organisaatiomuutoksen takia. He kuvasivat lähtöaikeita (joko ajatuksen tasolla lähdön miettimistä tai konkreettisia järjestelyitä, kuten työnhakua) sekä ammatinvaihtoaiteita (asian pohtimista tai jo toteutunutta ammatinvaihtoa tai työn ohessa uuteen ammattiin kouluttautumista). Yksi huonosti sopeutuneista työntekijöistä irtisanoutui tutkimusprosessin aikana. Seuraava sitaatti havainnollistaa sitoutumisen heikkenemistä:

*Ja mä oon tehny ihan, mä en oo vielä voinu konkreettisesti sitä asiaa viedä eteenpäin, mut mä olen, mä oon puhunu avoimesti siitä myös täällä töissä, et mä en oo tänne jäämässä ja mä haluan pois. Ja mul on ikäänku semmonen fantasia mielessä, et jonaki päivänä mä en oo enää täällä töissä. (H2)*

Sopeutumisen lisäksi tarjolla olevilla muutosvoimavaroilla oli merkitystä työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle: heikentyneillä muutosvoimavaroilla koettiin olevan kielteisiä vaikutuksia, kun taas tarjolla olevat muutosvoimavarat johtivat myönteisiin seurauksiin.

*Se oli siis sillon, ku mä kuulin, et se meidän kalenterin, me menetetään hallinta omaan kalenteriin. Se on ensimmäinen hetki, ku mä oon ajatellu, et mä vaihdan työpaikkaa. (H2)*

*No, ehkä silleen enemmänki taas niinku vähä sinne parempaan suuntaan (viittaa työhyvinvointiin), lähinnä siinä että no on luotu tämmöset tilat, ja se on annettu se vapaus tehdä tätä edelleenki niinkun on tähänkin asti tehny ja vielä sillee vapaasti, ja tota sen että kun omaa työtä arvostetaan, ja sille annetaan se vapaus ja mahdollisuus tehdä tätä työtä niinkun itse katsoo parhaaksi. (H18)*

### *Kokemukset uudesta sairaalarakennuksesta*

Tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen sisältyi uuden sairaalan käyttöönotto, ja tutkimusaineistossa uuteen sairaalarakennukseen muutto kosketti enemmistöä haastateltavista. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tarkastella henkilöstön kokemuksia uudesta sairaalarakennuksesta, mutta aineiston analyysivaiheessa nämä kokemukset

toistuivat (ks. taulukko 1). Edellä kuvattujen työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutusten rinnalla kokemukset uusista tiloista näyttäytyvät organisaatiomuutoksen luonnollisena seurauksena.

Työntekijöiden kokemusten osalta aineistosta erottuivat kokemukset siitä, kuinka hyvin uusien tilojen ja työvälineiden koettiin tukevan perus- ja potilastyötä sekä yhteisöllisyyttä. Sillä, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli uudesta sairaalarakennuksesta, havaittiin olevan merkitystä koettuun muutokseen sopeutumiseen sekä työhyvinvointiin. Aineistossa kokemukset perus- tai potilastyön hankaloitumisesta uusissa tiloissa näyttivät vaikeuttaneen muutokseen sopeutumista, kun taas tilojen koettu tuki omalle työlle kuvattiin sopeutumista sekä työhyvinvointia edistävänä asiana.

*Yks semmonen aika iso muutos on se, että kun mulla oli ennen se huone... mulle tulee puheluita millon tulee. En mä tiedä, et millon omainen soittaa tai joku viranomainen. Niin nyt mä oon täällä näin, mä en tiedä mistä mä löydän huoneen missä mä voin rauhassa puhuu. Sit mä kuljeskelen tuolla pitkin käytäviä tai etin jotain hiljasta tilaa. (H21)*

*Jos miettii meidän henkilöstöä niin ihan lähtien näyttöjen koosta. Saadaan isommaks tekstiä, tämmönen kaikki työtilat, työpisteet on huomattavasti nykyaikaisempia ja säädettävissä olevia kun mitä ennen. Että ihan lähtien tämmösestä työhyvinvoinnista niin tuota tilatkin on ollu siinä merkittävänä tekijänä. (H29)*

Erityisesti sairaanhoitopiirissä suoraa potilastyötä tekevät työntekijät toivat esille kokemusta siitä, etteivät tilat ole optimaaliset potilastyöhön, mikä heikensi heidän sopeutumistaan. Lisäksi tuotiin esille uuden sairaalarakennuksen tilojen ja teknologisten ratkaisuiden keskeneräisyys, tilojen riittämättömyys ja materiaaliset puutteet. Muutama haastateltavista toi myös esille sen, että työturvallisuus heikkeni uusien tilojen ja teknologian keskeneräisyyden takia:

*Meidän toimitilat ei ole suunniteltu työturvalliseksi eli meillä ei ole huoneissa kansliassa ei ole esimerkiksi hätäpoistumisteitä, me ollaan loukussa siellä, jos potilas tulee, sähkölukot ei toimi me ei päästä osastolta ulos eikä sisälle, meidän turvapakit ei toimi kunnolla, ne on hitaita niissä on viiveitä, ne paikantaa väärin. (H28)*

Lisäksi uuden sairaalan tilaratkaisujen (esimerkiksi taukokuoneiden sijoittelu) koettiin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen ja sitä kautta sopeutumiseen. Useampi haastateltavista koki uusien tilojen heikentäneen yhteisöllisyyttä, ja yksi haastateltavista (H2) sanoitti kokemustaan ”*henkiseksi kodittomuudeksi*” uudessa sairaalarakennuksessa. Muutama haastateltavista koki uusien tilojen parantaneen yhteisöllisyyttä sen myötä, että oma lähitiimi työskenteli muuton jälkeen samoissa tiloissa. Tämän koettiin tukeneen sopeutumista.

## Yhteenveto ja pohdinta

Tämän työ- ja organisaatiopsykologian tieteenalalle sijoittuvan laadullisen organisaatiomuutostutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa sairaanhoitopiirin henkilöstön muutokseen sopeutumisen kannalta merkittäviä muutosvoimavaroja. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin saamaan ymmärrystä siihen, millaisia seurauksia muutosvoimavaroilla ja työntekijöiden koetulla muutokseen sopeutumisella on työhyvinvoinnille ja työhön sitoutumiselle.

Sairaanhoitopiirin työntekijöiden haastatteluista koostuvan aineiston sisällönanalyysin tuloksena tunnistettiin neljä sopeutumisen kannalta keskeistä muutosvoimavarakategoriaa: muutosprosessin toteutus, lähityöyhteisön tuki, organisaation rakenteet sekä johdon toiminta. Aiemmissa organisaatiomuutostutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön kannalta organisaatiomuutoksissa korostuvat erityisesti sellaiset voimavarat kuin viestintä, osallistumismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki (ks. esim. Lawrence & Callan 2011; Wiezer ym. 2011). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kyseisten voimavarojen keskeistä roolia, mutta laajentavat näkökulmaa tarkastelemalla niitä nimenomaan *muutosvoimavaroina*, jotka toimivat sopeutumista edistävinä tekijöinä läpi muutosprosessin. Aiemmat tutkimukset ovat usein keskittyneet organisaatiomuutosten alkuvaiheeseen ja yksittäisiin voimavaratekijöihin. Tutkimuksemme laadullinen näkökulma syventää ja laajentaa ymmärrystä muutosvoimavarojen sisällöistä nivoen yhteen kokonaiskuvan muutosvoimavaroista.

Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiomuutos vaikutti työntekijöiden näkökulmasta monin tavoin työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Työhyvinvointivaikutukset ilmenivät muun muassa uupumuksena, stressinä ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Organisaatiomuutosten on tunnistettu olevan työntekijöille merkittävä elämän

stressitekijä (Jimmieson ym. 2004), ja tutkimuksemme tukee tätä havaintoa. Riippumatta siitä, kuinka hyvin työntekijät kokivat sopeutuneensa sairaanhoitopiirissä tapahtuneeseen muutokseen, he kuvasivat kokeneensa stressiä muutoksen aikana. Muutama työntekijöistä kertoi kokeneensa organisaatiomuutoksen jopa covid-19-pandemiaa suurempana stressitekijänä.

Onnistuneen muutokseen sopeutumisen on kuvattu johtavan parempaan työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen (Lawrence & Callan 2011; Oreg ym. 2011). Myös tässä tutkimuksessa hyvin sopeutuneiden työntekijöiden koetut kielteiset työhyvinvointivaikutukset vähenivät ajan kuluessa, kun taas heikosti sopeutuneilla työntekijöillä koetut kielteiset työhyvinvointivaikutukset, kuten stressi ja uupumus, näyttivät säilyvän tai voimistuvan. Tämä voi selittyä voimavarojen kehävaikutuksilla siten, että muutosvoimavarojen läsnäolo johtaa positiiviseen työhyvinvointia lisäävään kehään, jossa olemassa olevat voimavarat saavat aikaan lisää voimavaroja. Siten kokemus muutokseen sopeutumisesta voi vahvistaa kompetenssin tunnetta, mikä toimii voimavarana tukien työntekijän työhyvinvointia. Muutosvoimavarojen puute puolestaan laukaisee negatiivisen työhyvinvointia heikentävän kehän, jonka on havaittu olevan positiivista kehää voimakkaampi ja vaikutuksiltaan suurempi (Hobfoll 2001).

Heikosti sopeutuneet työntekijät kuvasivat sitoutumisen organisaatioon heikentyneen organisaatiomuutoksen seurauksena, mikä voi toimia työntekijää suojaavana ilmiönä. Yksilöt pyrkivät saavuttamaan, säilyttämään ja suojelemaan voimavarojaan (Hobfoll 2001). Mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta säilyttää voimavarojaan nykyisessä ympäristössä, tämä voi ajaa häntä etsimään voimavaroja muualta. Lisäksi taustalla voi olla pyrkimys säilyttää hallinnan tunne, joka on horjunut muutosvoimavarojen puuttuessa, kuten heikkojen osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien myötä. Näin ollen yksilö pyrkii hakemaan vaikutusmahdollisuuksia muuta kautta, kuten tekemällä lähtöpäätöksen saavuttaakseen jälleen menetetyn hallinnan tunteen. Heikko sopeutuminen muutokseen tuo merkittävän riskin työpaikan ja jopa alan vaihtamiselle jo muutenkin henkilöstöpulasta kärsivälle terveydenhuoltoalalle (Tevameri 2020).

Työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutusten rinnalla organisaatiomuutoksen seurauksista nousivat keskeisinä esiin sairaanhoitopiirin henkilöstön kokemukset uudesta sairaalarakennuksesta. Nämä näyttäytyvät organisaatiomuutoksen luonnollisena jatkumona siten, että siirryttäessä uusiin tiloihin työntekijät arvioivat



uusien tilojen toimivuutta oman työnsä kannalta. Tämä ilmeni aineistossa kokemuksina siitä, kuinka hyvin uusien tilojen ja työvälineiden koettiin tukevan perus- ja potilastyötä. Lisäksi aineistossa toistui työntekijöiden arviot uusien tilojen vaikutuksesta yhteisöllisyyteen eli kokemukset siitä, kuinka hyvin uusien tilojen koettiin tukevan yhteisöllisyyttä. Tutkimuksessa näillä kokemuksilla uudesta sairaalarakennuksesta kuvattiin olevan vaikutusta sekä koettuun muutokseen sopeutumiseen että työhyvinvointiin.

Erityisesti muutosprosessin toteutukseen liittyvillä voimavaratekijöillä, kuten mahdollisuuksilla osallistua ja vaikuttaa tilojen suunnitteluun, voidaan edistää tilojen koettua toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Vastaavanlaisia havaintoja on saatu useissa tutkimuksissa (ks. esim. Nilsen ym. 2020; Pomare ym. 2019), joissa henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja riittävä tiedottaminen muutoksen aikana lisäsi henkilöstön tyytyväisyyttä uusiin tiloihin ja edisti muutokseen sopeutumista. Osallistavan tilasuunnittelun ja henkilöstön osallisuuden kokemuksen tukemisen on havaittu olevan keskeistä sellaisen organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta, johon sisältyy uusiin tiloihin siirtyminen (Reijula ym. 2017).

Tarkasteltaessa tutkimuksessa kuvattuja organisaatiomuutoksen seurauksia (työhyvinvointi- ja sitoutumisvaikutukset sekä kokemukset uudesta sairaalarakennuksesta) havaittiin, että uuteen sairaalaan muuton jälkeinen aika näyttäytyi organisaatiomuutosten seurausten kannalta kaikkein kriittisimpänä jaksona. Organisaatiomuutosten alkuvaiheen on havaittu olevan muutosprosessin kaikista otollisin vaihe kielteisille työhyvinvointivaikutuksille, kuten stressin synnylle (Fugate ym. 2002; Paulsen ym. 2005). Tutkimuksemme kuitenkin kuvasi, että työntekijät voivat kokea kielteisiä työhyvinvointivaikutuksia (mm. stressiä) vielä organisaatiomuutoksen jälkeen. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen valossa tiedetään, että sote-alalla tarkoitukseen sopimattomat työtilat vaikuttavat kielteisesti henkilöstön työhön ja hyvinvointiin (Rapport ym. 2020). On mahdollista, että tutkimuksessa havaitut organisaatiomuutoksen seuraukset nivoutuvat yhteen siten, että mahdolliset kielteiset kokemukset uusista tiloista kirvoittavat kielteisiä työhyvinvointivaikutuksia. Tutkimuksemme tulokset alleviivaavat tarvetta huomioida työntekijöiden näkökulma jo heti sote-alan organisaatiomuutosten suunnitteluvaiheessa, myös tilaratkaisuiden suunnittelussa.

Tutkimuksessa on myös merkittäviä rajoituksia, jotka on syytä ottaa huomioon. Ensinnäkin rajoituksia liittyy valittuun tutkimusasetelmaan: tutkimus toteutettiin yhden julkisen sote-organisaation henkilöstöhaastattelujen avulla. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, joka kohdistuu yhteen organisaatioon ja organisaatiossa tapahtuneeseen muutosprosessiin, sen tuloksia ei voida suoraan yleistää laajempiin konteksteihin tai muihin sote-alan organisaatioihin.

Keskeinen rajoitus liittyy aineiston hyvin ja huonosti sopeutuneiden ryhmien väliseen laadulliseen vertailuun. Aineistossa hyvin ja huonosti sopeutuneiden työntekijöiden ryhmät eivät olleet työntekijöiden määrän suhteen tasavertaisia (huonosti sopeutuneiden ryhmässä oli yksi haastateltava vähemmän) ja ryhmät erosivat toisistaan myös taustaominaisuuksien (mm. ammattiryhmien, esihenkilö vs. ei esihenkilö -aseman; potilastyössä vs. ei potilastyössä) suhteen. Aineiston analyysissä havaittiin (ks. esim. Tulos -osio; Organisaation rakenteet), että ryhmän taustatekijöillä oli vaikutusta sopeutumiseen. Lisäksi haastateltaviksi ei välttämättä saatu kaikista heikoiten sopeutuneita henkilöitä, sillä he ovat voineet irtisanoutua jo aikaisemmin tai olla esimerkiksi sairausvapaalla, sillä heikosti sopeutuneiden keskuudessa sitoutuminen organisaatioon heikkeni ja kielteiset hyvinvointivaikutukset yleistyivät. Tästä syystä heikosti sopeutuneilla ei välttämättä ollut voimavaroja osallistua tutkimukseen, tai he mahdollisesti pyrkivät suojaamaan viimeisiä voimavarojaan välttämällä itselle vaikeaksi tai kielteiseksi koettuun asiaan paneutumista. Jatkotutkimustarpeena ehdotamme hyvin ja huonosti sopeutuneiden työntekijäryhmien vertailua tutkimuksen kohteena olleiden ilmiöiden suhteen kvantitatiivisin tutkimuksin laajemmalla tutkimusaineistolla huomioiden tutkittavien taustatekijät.

Lisäksi haastatteluun valitut työntekijät itsearvioivat sopeutumistaan vain yhtenä ajanhetkenä, vaikka on mahdollista, että organisaatiomuutoksen aikana sopeutumiskokemuksessa on tapahtunut muutosta. Aihe tarvitseekin jatkotutkimusta, jossa sopeutumista selvitetään pitkittäistutkimusasetelmalla. Lisäksi erilaisten voimavarojen merkitys organisaatiomuutoksen eri vaiheissa voi vaihdella (ks. esim. Van den Heuvel ym. 2014), minkä vuoksi myös muutosvoimavaroja olisi tärkeää tutkia yli ajan.

## Johtopäätökset

Tutkimuksemme tuo organisaatiomuutostutkimuksen kentälle uudenlaisen käsitteellisen lähestymistavan muutosvoimavaroihin tarkastelemalla niitä koko organisaatiomuutoksen elinkaaren ajalta työntekijöiden kokemuksista käsin. Tutkimus yhtyy aikaisempaan tutkimukseen muutosvoimavaroista vahvistamalla käsitystä siitä, että työntekijöiden sopeutuminen organisaatiomuutokseen ei ole yksinomaan yksilöllinen selviytymishaaste, vaan monitekijäinen prosessi, jossa keskeistä on organisaation tarjoamien voimavarojen saatavuus. Tutkimuksemme kannustaa jatkamaan muutosvoimavarojen käsitteen kehittämistä. Tutkimuksemme pohjalta muutosvoimavarat näyttävät moniulotteisena ja kontekstisidonnaisena kokonaisuutena, jota olisi hyödyllistä mallintaa tarkemmin myös kvantitatiivisesti.

Työntekijöiden kokemusten tarkastelu havainnollisti, että muutoksen seuraukset ovat kauaskantoisia ja monisyisiä: ne ulottuvat työntekijöiden työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä työntekijöiden tekemiin arvioihin uusista toimitiloista. Työntekijöiden kokemukset uusista tiloista eivät ole vain tilaratkaisujen arviointia, vaan ne heijastelevat laajemmin organisaatiomuutoksen onnistumista. Jos muutosprosessia on johdettu hyvin, työntekijöitä on osallistettu muutokseen ja työntekijöiden näkökulmaa on ymmärretty, tilat voivat tuntua parannukselta. Organisaatiomuutoksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota paitsi tilaratkaisuihin myös työntekijöiden osallistamiseen ja viestintään, jotta uudet tilat eivät itsessään muodostuisi esteeksi muutoksen hyväksymiselle.

Panostamalla muutosvoimavaroihin julkisen sektorin sote-organisaatioissa voidaan tukea muutosten onnistumista, ehkäistä työpaikan- ja alanvaihtoja sekä ennaltaehkäistä sopeutumattomuudesta johtuvien kielteisten seurausten aiheuttamia kustannuksia. Tämä vastaa myös omalta osaltaan viimeisimmässä hallitusohjelmassa terveydenhuoltoalan uudistuksille asetettuihin tavoitteisiin kustannusten kasvun hillitsemisestä sekä ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaamisesta (Valtioneuvosto 2023).

Tutkimuksemme johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuskohteemme kaltaisten sote-organisaatioiden muutosprosessien läpiviennissä työntekijöiden osallisuuden, vaikutuskeinojen ja muutoksen ymmärtämisen mahdollistaminen on yksi keskeisimmistä mekanismeista, jolla voidaan tukea työntekijöiden sopeutumista ja sitä kautta organisaatiomuutoksen onnistumista. Johdon osallistava johtamistapa,

toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyys sekä johdon näkyminen työntekijöille läpi muutosprosessin ovat avainasemassa. Johdon on myös kyettävä ymmärtämään työntekijöiden näkökulma muutoksessa ja arvioitava muutosten vaikutusta työnteon arkeen, erityisesti potilastyöhön. Esihenkilötasolla läsnäolo työntekijöiden arjessa, vastuunkanto sekä työntekijöille osoitettu emotionaalinen tuki ovat ydintekijöitä muutosprosessin aikana. Työntekijätasolla kollegiaalinen tuki ja aktiivisuus saatavilla olevien osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien sekä tukimuotojen hyödyntämisessä ovat keskeisessä asemassa.

Tutkimuksessamme potilastyötä tekevät työntekijät näyttäytyivät riskiryhmänä, mikä on yhtäläinen löydös Mölsän ym. (2023) havainnon kanssa. Heidän tutkimuksessaan potilastyötä tekevien muutosvoimavarat näyttäytyivät vähäisinä ja heidän työhyvinvointinsa heikoimpana. Lisäksi heillä oli eniten aikeita vaihtaa työpaikkaa tai alaa. Näiden kahden tutkimuksen tulosten valossa onkin aiheellista kiinnittää huomiota siihen, kuinka terveydenhuoltoalalle ominaisissa hierarkkisissa organisaatioissa mahdollistetaan muutosvoimavarat myös niille työntekijöille, joiden asema organisaation hierarkiassa ja rakenteissa ei lähtökohtaisesti edistä muutosvoimavarojen saatavuutta.

## Kirjoittajat

### **Eveliina Peltoniemi**

PsM, KTM, väitöskirjatutkija, Jyväskylän yliopisto  
eveliina.m.peltoniemi@jyu.fi

### **Mari Herttalampi**

PsT, dosentti, yliopistonlehtori, Jyväskylän yliopisto  
mari.a.herttalampi@jyu.fi

### **Taru Feldt**

PsT, professori, Jyväskylän yliopisto  
taru.feldt@jyu.fi

## Kirjoittajien kontribuutiot

Eveliina Peltoniemi on artikkelin pääkirjoittaja sekä vastannut tutkimushaastattelusta ja aineiston analyysistä. Mari Herttalampi on toiminut rinnakkaisanalysoijana ja yhdessä Taru Feldtin kanssa toteuttanut hankkeen kyselyaineiston keruun, johon tämän tutkimuksen osaotos perustui. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet käsikirjoituksen suunnitteluun, arviointiin ja kriittiseen tarkistamiseen merkittävästi vaikuttaen sen sisältöön.

## Kiitokset

Kiitämme tutkimuksemme kohteena ollutta hyvinvointialuetta ja tutkimushaastatteluihin osallistuneita henkilöitä.

## Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Tutkimuksen aineistonkeruu ja -analyysit on toteutettu osana Jyväskylän yliopiston Muuttuva työ-osatutkimusta, joka on osa Suomen Akatemian rahoittamaa (308336) Työn intensifikaatio ja sen hallinta itsesääntelyn voimavarojen avulla: laaja vertailevantutkimus eri ammatti- ja ikäryhmissä (IJDFIN) -tutkimushanketta (vastuullinen johtaja Taru Feldt).

## Kirjallisuus

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78 (3), 133–141. <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (luettu 1.12.2022)

- Carpenter, D. & Hoppszallern, S. (2006) Hospital building report. The boom goes on. *Hospitals & Health Network* 80 (3), 48–50.
- Day, A., Crown, S. N. & Ivany, M. (2017) Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science* 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dubois, C. A., Bentein, K., Mansour, J. B., Gilbert, F. & Bédard, J. L. (2014) Why some employees adopt or resist reorganization of work practices in health care: Associations between perceived loss of resources, burnout, and attitudes to change. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 11 (1), 187–201. <https://doi.org/10.3390/ijerph110100187>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006) The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology* 59 (1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (2002) Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology* 55 (4), 905–928. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00134.x>
- Guglielmi, D., Florini, M.C., Mazzetti, G., Depolo, M., Calabrò, E., Miglioli, S., Mariani, M. & Cioni, G. (2017) Assessment of organizational well-being in an Italian general hospital after an organizational change. *Italian Journal of Medicine*, 11 (2), 95. <https://doi.org/10.4081/itjm.2017.788>
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T. & Wolff, B. (2015) The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review* 24 (3), 394–408. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.09.001>
- Hakanen, J. (2011) Työn imu. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hobfoll, S. E. (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review* 50 (3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004) A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (1), 11–27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>

- Jundt, D. K., Shoss, M. K. & Huang, J. L.** (2015) Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior* 36 (S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kivimäki M., Vahtera, J., Pentti, J. & Ferrie, J. E.** (2000) Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *BMJ Clinical Research* 320, 971–5. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7240.971>
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A. & Cox, T.** (2001) Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal* 14 (1), 59–73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/10615800108248348>
- Lawrence, S. A. & Callan, V. J.** (2011) The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. *British Journal of Management* 22 (4), 567–585. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C. C.** (2010) Intercoder reliability: Practical resources for assessing and reporting intercoder reliability in content analysis research projects. [http://matthewlombard.com/reliability/index\\_print.html](http://matthewlombard.com/reliability/index_print.html) (luettu 23.9.2022)
- Longenecker, C. O. & Longenecker, P. D.** (2014) Why hospital improvement efforts fail: A view from the front line. *Journal of Healthcare Management* 59 (2), 147–157. <https://doi.org/10.1097/00115514-201403000-00010>
- Loretto, W., Platt, S. & Popham, F.** (2010) Workplace change and employee mental health: Results from a longitudinal Study. *British Journal of Management* 21 (2), 526–540. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x>
- Lunkka, N.** (2018) Making sense of hospital change project actuality. Oulun yliopisto.
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J.** (2005) The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (3), 263–289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>
- Miles, M. B. & Huberman, M. A.** (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.



- Miller, D. (2001) Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management* 2, 359–368. <https://doi.org/10.1080/714042515>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. (2023) Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvnyvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveystalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus* 21 (2), 210–238. <https://doi.org/10.37455/tt.120953>
- Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A. & Schildmeijer, K. (2020) Characteristics of successful changes in health care organizations: An interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Services Research* 20 (1), 147. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4999-8>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science* 47 (4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008) Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 21 (1), 32–52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2005) Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims. *Human Relations* 58, 463–496. <https://doi.org/10.1177/0018726705055033>
- Pomare, C., Churruca, 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), 840. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4704-y>
- Rapport, F., Francis-Auton, E., Cartmill, J., Ryder, T., Braithwaite, J., Clay-Williams, R. (2020) A mobile methods pilot study of surgical spaces: 'fit for purpose? Organisational productivity and workforce wellbeing in workspaces in hospital' (FLOURISH). *BMC Health Services Research* 20, 78. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4938-8>

- Reijula, J., Ruohomäki, V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula, E. & Reijula, K.** (2017) Terveystenhuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-747-7>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B.** (2010) The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. Teoksessa A. B. Bakker & M.P. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of essential theory and research*. Psychology Press, 118–131.
- Seo, M. G. & Hill, S. N.** (2005) Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (4), 422–443. <https://doi.org/10.1177/0021886305281902>
- Smollan, R.K.** (2017) Learning to cope with stressful organizational change. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 8, 148–167. <https://dx.doi.org/10.1504/IJWOE.2017.086461>
- TENK** (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf) (luettu 3.10.2024)
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos** (2022) Terveys ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2022. <https://thl.fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-resurssit/terveys-ja-sosiaalipalvelujen-henkilosto> (luettu 23.11.2025)
- Tevameri, T.** (2020) Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>
- Thude, B. R., Primdahl, J., Jensen, H. I., Elkjær, M., Hoffmann, E., Boye, L. K. & Specht, K.** (2021) How did nurses cope with the fast, comprehensive organisational changes at Danish hospital wards during the COVID-19 pandemic? An interview study based on nurses' experiences. *BMJ Open* 11 (12). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-049668>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Valtioneuvosto** (2023) Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2013)**  
Adapting to change: The value of change information and meaning-making.  
*Journal of Vocational Behavior* 83 (1), 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.004>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2014)** 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>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J. & Schaufeli, W. B. (2020)** How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish Journal of psychology* 23 (e56), 1–16. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widderszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. (2011)** Exploring the link between restructuring and employee well-being. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-83-7373-112-7>

---

*Eveliina Peltoniemi, Mari Herttalampi & Taru Feldt*

**Change resources in organizational change and their significance for employee adaptation, occupational well-being and commitment**

This qualitative study examined employees' experiences of adapting to organizational change and the role of change resources in a public sector social and healthcare organization. In addition, the consequences of change resources and perceived adaptation for employee well-being and commitment to work were analyzed. The research material consisted of interviews with 29 employees from a Finnish healthcare district that underwent a large organizational change, including a relocation to a new hospital building. Through content analysis, four key categories of change resources essential for adaptation to organizational change were identified: implementation of the change process, social support from the work community, support from organizational structures, and management behavior and actions. The results indicate that the perceived presence of change resources during organizational change promoted adaptation and supported both well-being and commitment. Furthermore, employees who adapted poorly perceived fewer change resources and reported negative effects on their well-being and commitment. Investing in change resources in public sector social and healthcare organizations can support successful change implementation, help prevent employee turnover and career changes, and reduce the costs associated with the negative outcomes of poor adaptation.

**Keywords:** change resources, adaptation to change, occupational well-being, organizational commitment