



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ella Asunmaa

Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa

Case OP Ryhmä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ella Asunmaa		
Tutkielman nimi:	Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa: Case OP Ryhmä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen & Paula Naumanen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	139

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvointi on keskeinen osa yksilön työssä suoriutumista ja organisaation menestymistä. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työelämässä etenkin viime aikoina. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja organisaatiomuutoksista on tullut enemmän sääntö kuin poikkeus, mikä haastaa työhyvinvointia monin tavoin. Organisaatiomuutoksen mukanaan tuoma epävarmuus, kasvavat vaatimukset ja tunnekuorma heijastuvat yksilöiden hyvinvointiin työssä. Aivan erityisessä asemassa organisaatiomuutoksessa ovat johtajat: heidän odotetaan tukevan muita samalla, kun he toteuttavat vaativaa tehtävää muutoksen läpiviejinä. Johtajien oma työhyvinvointi jää helposti huomiotta, vaikka se on edellytys muutoksen onnistuneelle johtamiselle ja toteuttamiselle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa sekä millaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemiseen organisaatiomuutoksessa liittyy. Tutkimuksessa selvitetään johtajien kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan, millaiset tekijät heikentävät ja vahvistavat johtajien kokemusta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa. Työhyvinvointia lähestytään psykologisen työhyvinvoinnin kautta, ja tarkasteltavia tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloja ovat työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, työssä tylsistyminen, stressi ja työholismi.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona finanssialalla toimivalle pankkiorganisaatiolle. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimuksen kohderyhmältä eli viideltä toimeksiantajayrityksen johtajalta ja yhdeltä henkilöstöjohtamisen asiantuntijalta puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja haastatteluaineiston pääasiallisena analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa havaittiin, että johtajien työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa on vaihteleva tunneperäinen ilmiö. Keskeisimpinä tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloina korostuivat työn imu ja työstressi, mutta johtajat kokivat myös muita työhyvinvoinnin tiloja sekä kuormittumisen kokemuksia. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi keskeisiksi tekijöiksi tunnistettiin epävarmuus muutoksesta, työmäärän kuormittavuus, muutospaineet, johtoryhmätyöskentely, viestintä ja vuorovaikutus, henkilökohtaiset voimavarat, sosiaalinen tuki sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutoksella on selkeä vaikutus johtajien työhyvinvointiin, ja muutoskokemus voi olla myös työhyvinvointia vahvistava. Johtajien jaksamista ja emotionaalista kuormitusta tulisi tukea systemaattisesti. Erityishuomiota tulisi kiinnittää vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen johtoryhmässä.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, organisaatiomuutos, johtajat, työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, stressi, työn kuormittavuus

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Työhyvinvointi ja organisaatiomuutos	13
2.1	Työhyvinvoinnin taustaa	13
2.2	Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan?	16
2.3	Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat	18
2.3.1	Työn imu	21
2.3.2	Työtyytyväisyys	24
2.3.3	Työuupumus	26
2.3.4	Työssä tylsistyminen	28
2.3.5	Työstressi	30
2.3.6	Työholismi	33
2.4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	36
2.4.1	Työn vaatimusten ja voimavarojen merkitys työhyvinvoinnille	39
2.4.2	Kuormitustekijät	42
2.4.3	Voimavaratekijät	44
2.5	Organisaatiomuutos työhyvinvoinnin kontekstina	45
2.5.1	Organisaatiomuutoksen vaiheet ja tyypit	46
2.5.2	Fuusio organisaatiomuutostyyppinä	49
2.5.3	Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin	51
2.6	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	54
3	Tutkimuksen toteuttaminen	56
3.1	Tutkimusmenetelmä	56
3.2	Kohdeorganisaatio	58
3.3	Aineisto ja sen keruu	61
3.4	Aineiston analyysi	64

4	Tulosten esittely	68
4.1	Johtajien kokemukset työhyvinvoinnista tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta	68
4.1.1	Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen vaihtelu	68
4.1.2	Työn imun kokemukset	70
4.1.3	Työtyytyväisyyden kokemukset	72
4.1.4	Työuupumuksen kokemukset	74
4.1.5	Työssä tylsistymisen kokemukset	75
4.1.6	Työstressin kokemukset	76
4.1.7	Työholismin kokemukset	79
4.1.8	Kuormittumisen kokemukset	80
4.2	Johtajien käsitykset työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä	82
4.2.1	Johtoryhmätyöskentelyn haasteet	82
4.2.2	Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet	83
4.2.3	Epävarmuus muutoksesta	84
4.2.4	Työmäärän kuormittavuus	85
4.2.5	Muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät	86
4.2.6	Muutokseen liittyvät paineet	87
4.2.7	Työyhteisön muutosreaktiot	88
4.2.8	Työrooliin liittyvät haasteet	89
4.2.9	Näkemyserot ja ristiriidat työyhteisössä	89
4.2.10	Työhön liittyvä tyytymättömyys	91
4.3	Johtajien käsitykset työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä	92
4.3.1	Johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen	92
4.3.2	Työn hallinta ja onnistumisen kokemukset	94
4.3.3	Henkilökohtaiset voimavarat	95
4.3.4	Työn sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat	97
4.3.5	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	98
4.3.6	Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	98
4.3.7	Sosiaalinen tuki	100

4.4	Yhteenveto tuloksista	102
5	Pohdinta	108
5.1	Tulosten vertailu	108
5.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	116
5.3	Suosituksiset ja johtopäätökset	118
5.4	Jatkotutkimusaiheet	120
	Lähteet	121
	Liitteet	133
	Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko	133
	Liite 2. Tutkimuksen tietosuojailmoitus	136
	Liite 3. Tutkimukseen osallistujan suostumuslomake	138

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	12
Kuvio 2. Tunneperäisen työhyvinvoinnin erilaiset tilat (mukaillen Hakanen, 2011; Hakanen ja muut, 2018; Mäkikangas & Hakanen, 2017; Warr, 1990).....	20
Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Manka & Manka, 2023).	37
Kuvio 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011; Manka & Manka, 2023).	40
Kuvio 5. Organisaatiomuutosprosessin vaiheet (mukaillen Isabella, 1990, s. 32).....	48
Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys johtajien kokemukseen työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa vaikuttavista elementeistä.	55

Taulukot

Taulukko 1. Taustatietoja teemahaastatteluista.	63
Taulukko 2. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyvistä kokemuksista.	103
Taulukko 3. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä.	105
Taulukko 4. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä.	107

1 Johdanto

Työhyvinvointi on puhuttanut työelämässä jo pitkään. Työhyvinvoinnin merkitystä ja tärkeyttä on organisaatioissa korostettu etenkin viime vuosina, ja työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen on Adecon (n.d.) mukaan yksi vuoden 2024 työelämän trendeistä Suomessa. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä niin yksilön kuin koko organisaation menestyksen kannalta – ihmiset ovat organisaationsa tärkein voimavara sekä kriittisin menestystekijä, ja hyvinvoiva työntekijä on tutkitusti työssään motivoitunut, tehokas, sitoutunut, luova ja tuottava (Kauhanen, 2016, s. 12; Terveystalo, 2021). Tämä kaikki on yhteydessä organisaation tuloksentekoon niin välillisten kuin välittömien tulosvaikutusten kautta (Kauhanen, 2016, s. 17). Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation kannattavuuteen on siis kiistatonta ja työhyvinvointi on tärkeää saada osaksi organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Vastuu työhyvinvoinnista on yhteinen – sekä työnantajalla että yksilöllä itsellään on merkitystä työhyvinvoinnista huolehtimisessa (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 8 §, 18 §).

Elämä on jatkuvaa muutosta. Jatkuvasti muuttuva maailma ja työelämässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat työhyvinvoinnille haasteita, ja organisaatiomuutokset ovat nykypäivän organisaatioissa enemmän sääntö kuin poikkeus. Muutos on usein organisaatioiden olemassaolon ja menestymisen ehto nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä (Mencl ja muut, 2016, s. 636). Vaikka organisaatiomuutos olisi välttämätöntä, tarpeellista ja hyvin perusteltua, sillä on aina seurauksensa. Organisaatiomuutos vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin, terveyteen ja työkykyyn (Työterveyslaitos, 2024a). Vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia ja hyvinvointia heikentäviä; Nery ja muut (2019) toteavat organisaatiomuutosten aiheuttavan epävarmuuden tunnetta, kiireen lisääntymistä, työn vaatimusten kasvua, kielteisiä ajatuksia, ylikuormitusta sekä stressiä. Toisaalta organisaatiomuutoksella voi olla myös myönteisiä, työhyvinvointia tukevia vaikutuksia, ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, voimavarat sekä suhtautuminen muutokseen ovat keskeisessä asemassa siinä, millaiseksi organisaatiomuutos koetaan (Nery ja muut, 2019; Työterveyslaitos, 2024a).

Työterveyslaitoksen (2024b) julkaisemassa Miten Suomi voi? -tutkimuksessa selvisi huolestuttavia tuloksia suomalaisten työhyvinvoinnista. Suomalaisten työhyvinvointi on yleisellä tasolla heikentynyt, mikä näkyy työn imun ja työkyvyn yleisenä laskuna sekä työssä tylsistymisen ja työuupumusoireilun lisääntymisenä (Työterveyslaitos, 2024b). Johtajien ja esihenkilöiden tilanne on hälyttävää luettavaa. Työuupumuksesta kärsivien johtajien ja esihenkilöiden määrä on viidessä vuodessa kasvanut kolminkertaiseksi, ja havaittavissa on kognitiivisten toimintojen häiriöiden kasvua sekä henkistä etääntymistä työstä (Työterveyslaitos, 2024b). Strandberg ja Puontila (2024) nostavat esille, että johtajat ovat usein sekä alaisiltaan että yrityksen ylimmältä johdolta tulevien monenlaisten odotusten ja ristipaineiden kohteena, ja yleisen käsityksen mukaisesti johtajien ajatellaan jaksavan työssään väsymättä. Herääkin kysymys, missä määrin johtajien työhyvinvointiin ja heidän jaksamiseensa kiinnitetään todellisuudessa huomiota – etenkin nykypäivän lisääntyvien organisaatiomuutosten ja työpaineiden keskellä?

Työhyvinvoinnissa ja sen tutkimisessa keskitytään Kauhasen (2016) mukaan yleensä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen, ja tästä näkökulmasta löytyy tutkimuskirjallisuutta sekä artikkeleita myös organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Helposti unohdetaan kuitenkin johtajat, joiden työhyvinvoinnin tarkastelu ja tutkiminen etenkin organisaatiomuutosten kontekstissa on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle. Myöskään johtajien kokeman työuupumuksen, työssä tylsistymisen, työn imun, työtyytyväisyyden, työstressin tai työholismin kokonaisuudesta ei suoranaisesti löydy aikaisempaa tieteellistä tutkimusta, ja ylipäätään organisaatiomuutosten vaikutuksista yksilön kokemaan hyvinvointiin ja stressiin liittyen tutkimustietoa on Hirschlen ja Gondimin (2020, s. 2734) mukaan vähän. Johtajien ja esihenkilöiden rooli organisaatiomuutoksessa on kriittinen ja vaativa; heidän tehtävänä on läpiviedä ja hallita muutosprosessia, toimia muutoksessa strategisessa roolissa, tehdä päätöksiä, jakaa ja analysoida tietoa sekä tukea henkilöstöä omien perustehtäviensä ohella (Työterveyslaitos, 2024c; Wulandari ja muut, 2020, s.1). Vastuut,

velvollisuudet ja paineet ovat siis suuret, ja niillä voi olla vaikutusta kokeneemmankin johtajan hyvinvoinnille.

Työhyvinvointia ei tässä maailman ajassa ole koskaan liikaa. Mencl ja muut (2016, s. 637) toteavat johtajien työhyvinvoinnin olevan aivan yhtä tärkeässä asemassa alaistensa työhyvinvoinnin kanssa. Johtajien tulisi ensin osata huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja panostaa oman työkykynsä johtamiseen onnistuakseen muiden työhyvinvoinnin johtamisessa (Strandberg & Puontila, 2024). Saman voidaan todeta pitävän paikkansa myös organisaatiomuutoksen johtamiseen. Mitä parempi johtajien itsensä työhyvinvointi muutoksessa on, sitä paremmin työyhteisö Pirisen (2014, s. 150–164) mukaan voi ja sitä paremmat mahdollisuudet johtajilla on onnistua ihmisten johtamisessa ja tulosten saavuttamisessa läpi organisaation muutoksen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *millainen on johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa sekä millaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemiseen organisaatiomuutoksessa liittyy*. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on rahoituslalla toimiva toimeksiantajayritys, joka on hiljattain läpikäynyt organisaatiomuutoksen fuusion myötä ja jolla on lähitulevaisuudessa tiedossaan uusi suurempi organisaatiomuutos fuusion muodossa. Laajemmalla tasolla tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle tulevan organisaatiomuutoksen tueksi teoreettinen malli tutkimusaiheesta sekä tuottaa tietoa johtajien työhyvinvoinnin kokemuksesta, tunneperäisistä tiloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä johtajien oman työhyvinvoinnin tukemiseksi tulevaa organisaatiomuutosta ajatellen. Työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen (*työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, työssä tyksistyminen, stressi, työholismi*) eli psykologisen työhyvinvoinnin kautta, ja tutkielma rajautuu johtajien kokemuksiin rahoituslalla organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimustehtävänä on kuvata, millaisia tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloja johtajat

kokevat organisaatiomuutoksessa ja millaisia voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemuksen taustalla on. Tutkimuksella halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia johtajilla on omasta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta?
2. Millaiset tekijät heikentävät johtajien kokemusta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa?
3. Millaiset tekijät vahvistavat johtajien kokemusta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa?

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Työhyvinvointi (*well-being at work*) on fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä muodostuva ihmisen oma subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa työympäristön, työn ja vapaa-ajan muodostava kokonaisuus (Joki, 2021, s. 150; Laine, 2015, s. 31–34; TEPA-termipankki, 2024). Deng ja muut (2023, s. 3) kuvaavat työhyvinvoinnin perustuvan työntekijän henkilökohtaisten kriteerien täyttymiseen erilaisten mittarien, kuten työtyytyväisyyden, onnellisuuden, tavoitteen saavuttamisen ja ammatillisen vastuullisuuden tunteen osalta, joiden pohjalta syntyy työntekijän oma kokonaisvaltainen arvio työelämänsä laadusta.

Organisaatiomuutos (*organizational change*) tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa rakenteellista prosessia, jonka tarkoituksena on muuttaa organisaation tavanomaista rakennetta tai toimintaa jonkin uuden saavuttamiseksi (Nie ja muut, 2023, s. 4). Nien ja muiden (2023, s. 4–7) mukaan tarve organisaatiomuutokselle voi tulla organisaation sisäisestä tai ulkoisesta toimintaympäristöstä. Syinä organisaatiomuutokselle voivat olla toimintaympäristöön sopeutuminen, organisaation kasvutavoitteet, suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääminen, konkurssin välttäminen, innovaatiot tai monimutkaiset säädökset (Cullen ja muut, 2014, s. 269; Nie ja muut, 2023, s. 4–7).

Johtaja (*leader, manager*) on organisaatiossa henkilö, jonka tehtävänä on saada organisaatiossa olevat ihmiset suoriutumaan ja työskentelemään yhdessä saavuttaakseen organisaatiolle asetetut tietyt tavoitteet (Toor & Ofori, 2008, s. 64). Toor ja Ofori (2008, s. 63–64) kuvaavat johtajan englanninkielisen termin *leader* viittaavan johtajan kykyyn saada ihmiset osallistumaan ja saavuttamaan yhteiset tavoitteet ihmisiä motivoimalla, mahdollistamalla, inspiroimalla ja heihin eri tavoin vaikuttamalla. Johtajan englanninkielinen termi *manager* puolestaan tavoittelee heidän mukaansa samaa lopputulosta strategisen toiminnan kautta eli resursseja tehokkaasti suunnittelemalla, ohjaamalla, organisoimalla ja valvomalla.

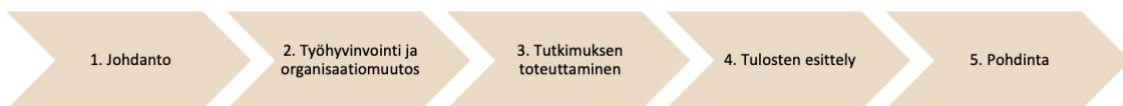
1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne muodostaa kokonaisuuden ensin työhyvinvoinnin käsitteen ympärille kontekstinaan organisaatiomuutos, kuvailen sitten käytännön tasolla toteutettua laadullista tutkimusta tutkimusaiheesta eli johtajien kokemasta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa. Tämä tutkimus jakautuu viiteen päälukuun (ks. Kuvio 1), joiden pohjalta luodaan laajempi vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdannossa tutustutaan tutkimuksen aihepiiriin, perustellaan tutkimusaiheen valintaa ilmiön yhteiskunnallisen tärkeyden ja ajankohtaisuuden osalta, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet sekä käydään läpi tutkimuksen rakennetta.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden muodostaa tutkimuksen toinen luku eli työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksen teorialuku. Luvun lopusta löytyy tutkimusaiheeseen liittyvän teoreettisen kirjallisuuden yhteen tiivistävä teoreettinen viitekehys. Teorialuvussa syvennyttään ensin työhyvinvoinnin aihepiiriin ja käsitteeseen siirtyen sitten käsittelemään tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloja eli työn imua, työtyytyväisyyttä, työuupumusta, työssä tylsistymistä, työstressiä sekä työholismia.

Tämän jälkeen käsitellään työhyvinvoinnin kokemiseen yleisesti vaikuttavia tekijöitä sekä tarkemmin kuormitustekijöitä ja voimavaratekijöitä. Teorialuvun lopussa käsitellään organisaatiomuutosta työhyvinvoinnin kontekstina. Organisaatiomuutoksen alaluvussa tarkastellaan organisaatiomuutoksen määritelmää, käydään läpi organisaatiomuutoksen eri vaiheet, esitellään lyhyesti fuusio organisaatiomuutostyyppinä, sivutaan johtajan tehtäväkenttää organisaatiomuutoksessa sekä käsitellään organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus eli varsinainen tutkimusosio alkaa tutkimuksen kolmannesta luvusta, tutkimuksen toteuttaminen -luvusta, jossa perehdytään tutkimusprosessin käytännön toteutukseen. Luvussa tutustutaan tämän tutkimuksen toimeksiantajayritykseen, kuvaillaan aineiston keruuta, esitellään tutkimusaineistoa, perehdytään kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, käsitellään tässä tutkimuksessa käytettyä analyysimenetelmää ja kuvaillaan aineiston analysointia. Tutkimuksen neljäs luku, tulosten esittely, keskittyy esittämään ja analysoimaan tutkimusaineistosta esiin nousseita keskeisiä havaintoja. Tutkimuksen viidennessä luvussa eli pohdinnassa vertaillaan tutkimuksesta saatuja tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin, esitetään johtopäätöksiä sekä tuodaan esille tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Luvun lopussa nostetaan esille jatkotutkimusehdotuksia sekä esitetään toimeksiantajayritykselle käytännön suosituksia tutkimustulosten perusteella. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälytyökalua aineiston analysointivaiheessa muodostettujen luokkien nimien ideoinnin tukena. Muutoin tämä tutkimus on täysin tutkijan itsensä tekemä.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Työhyvinvointi ja organisaatiomuutos

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen osan. Luku käsittelee työhyvinvointia kokonaisuutena keskittyen yksilön omaan kokemukseen hyvinvoinnistaan työssä sekä tarkastellen organisaatiomuutosta työhyvinvoinnin kontekstina. Luvun alussa tehdään yleinen katsaus työhyvinvoinnin aihepiiriin sekä määritellään työhyvinvoinnin käsite. Tämän jälkeen tarkastellaan yksilön kokemaa työhyvinvointia tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen kautta. Seuraavaksi muodostetaan käsitys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä keskitytään tarkastelemaan työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Luvun lopuksi käsitellään organisaatiomuutosta työhyvinvoinnin kontekstina keskittyen organisaatiomuutoksen käsitteeseen, organisaatiomuutoksen vaiheisiin, fuusioon organisaatiomuutostyyppinä sekä muutoksen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa.

2.1 Työhyvinvoinnin taustaa

"Työhyvinvointi on kuin trikoo, se venyy joka suuntaan tarpeen mukaan ja tuntuu aina jokaisesta mukavalta." –Ojala & Ahonen (2005, s. 27)

Hyvinvointi on elintärkeä osa ihmiselämää. Se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti jokaiseen ihmiseen esimerkiksi elämänlaadun, toimintakyvyn ja mielialan muodossa. Vastaavasti työhyvinvointi on elintärkeä osa työelämää. Työn viedessä suuren osan nykyajan ihmisten elämästä sillä on suuret vaikutukset myös ihmisten hyvinvointiin (Bartels ja muut, 2019; Zheng ja muut, 2015). Työhyvinvointi vaikuttaa jokaiseen työntekijään kokonaisvaltaisesti ja heijastuu jokapäiväiseen työntekoon esimerkiksi työssä jaksamisen ja työmotivaation muodossa (Terveystalo, 2021). Uutismediat ovat viime aikoina julkaisseet kirjoituksia ja tutkimustuloksia suomalaisten työelämässään kokemasta kuormituksesta, uupumuksesta ja heikentyneestä terveydestä sekä työkyvystä. Tällainen työpahoinvointi on haitaksi sekä yksilölle itselleen että koko organisaation toiminnalle ja taloudelle (Lehto & Viitala, 2016, s. 119). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on siis

tärkeää, ja yhtä tärkeää on ymmärtää tekijät työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumisen taustalla, joita tässä teorialuvussakin käsitellään.

Nykypäivänä puhutaan paljon kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tunteesta (Bartels ja muut, 2019; Laine, 2015, s. 30), joka koostuu terveydestä ja tyytyväisyydestä niin työhön kuin muuhun elämään (Schulte & Vainio, 2010, s. 422). Työhyvinvointi on kompleksinen asia, jossa yhdistyvät yksilön subjektiiviset eli omakohtaiset kokemukset fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta (Lehto & Viitala, 2016, s. 119). Työhyvinvoinnin voidaan ajatella määrittävän työntekijän elämänlaatua ja mielenterveyttä (Arora & Bhagat, 2016, s. 982). Työn ja muun elämän välinen vuorovaikutussuhde ja kokonaisvaikutus huomioidaan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa aiempaa paremmin, ja Laineen (2015, s. 35) mukaan hyvinvointia työssä ei voida tarkastella huomioimatta työelämän ulkopuolisten tekijöiden roolia. Työhyvinvointi nähdään siis nykyään kokonaisvaltaisena, subjektiivisena, yksilön työperäisenä hyvinvointina.

Työhyvinvointia on aikaisemmin tarkasteltu pitkään työpahoinvoinnin ilmenemisen kautta (Hakanen, 2009, s. 4). Näkökulma on Hakasen (2009, s. 4) mielestä ollut ongelmakeskeinen, yksipuolinen ja epäkohtiin reagoiva keskittyen työuupumukseen, stressioireisiin, sairauspoissaoloihin ja sairastavuuteen, eikä ennakoivaa työhyvinvointia ole huomioitu. Positiivinen psykologia on sittemmin tuonut mukanaan tasapainoisemman ja myönteisemmän lähestymistavan työhyvinvointiin korostaen positiivisia hyvinvointivaikutuksia, kokemuksia ja voimavaroja yksilön työssä (Arora & Bhagat, 2016, s. 982; Lehto & Viitala, 2016, s. 119). Työhyvinvoinnin näkökulman painottuminen työpahoinvointiin esimerkiksi työstressin ja työuupumuksen kautta on siis vähentynyt, ja tutkimus on keskittynyt enenevässä määrin työn hyvinvointia lisääviin ominaisuuksiin, kuten työn imuun (Laine, 2015, s. 34). Tämä kehityssuunta on suotavaa, sillä näin saadaan muodostetuksi kokonaisvaltainen ja tasapainoinen näkemys yksilön hyvinvoinnista työssä.

Yksilöllä on tämän päivän työelämässä korostunut vastuu omasta hyvinvoinnistaan (Manka & Manka, 2023, s. 28). Jatkuvat muutokset organisaatioissa ja työn sisällöissä vaativat yksilöiltä hyvää sopeutumiskykyä ja voivat pahimmillaan heikentää työhyvinvointia (Kaltainen & Hakanen, 2022; Lehti & Viitala, 2016, s. 119). Työkyvyn itsenäinen ylläpitäminen, omasta mielenterveydestä huolehtiminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä keinoja selvitä nykypäivän työssä, jossa kiire, ylikuormitus ja organisaatiomuutokset sekä niistä aiheutuva epävarmuus haastavat työelämää (Cullen ja muut, 2014, s. 269; Manka & Manka, 2023, s. 28). Myös Hakanen (2020, s. 35) korostaa työelämän muutoksista ja epävarmuuksista selviytymisen edellyttävän jokaiselta yksilöltä oma-aloitteista työhyvinvoinnista huolehtimista ja työn myönteisten tekijöiden lisäämistä.

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Työhyvinvoinnin edistäminen tuo organisaatiolle taloudellisesti hyödyllisiä tuloksia, kuten sairauspoissaolojen vähenemistä, alhaisempaa vaihtuvuutta, tuottavuuden kasvua ja innovatiivisuutta (Arora & Bhagat, 2016, s. 984; Mäkinen ja muut, 2021, s. 220). Arora ja Bhagat (2016) listaavat onnellisen ja hyvinvoivan työntekijän aikaansaavan positiivisia työtuloksia, olevan tuottavampi, suorituskykyisempi ja tarkkaavaisempi, antautuvan työtehtävilleen sekä kykenevän henkilökohtaiseen kasvuun. Lehto ja Viitala (2016, s. 119) sekä Donaldson ja muut (2019, s. 117) painottavat työhyvinvoinnin vaikutusta työtehtävistä suoriutumisessa, työtyytyväisyyden lisääntymisessä, organisaatioon sitoutumisessa, halussa auttaa työyhteisön jäseniä sekä kiinnostuksessa organisaatioon. Heikentyneellä työhyvinvoinnilla on Aroran ja Bhagatin (2016, s. 982) mukaan negatiivisia vaikutuksia sekä yksilölle että organisaatiolle; poissaolot lisääntyvät, yksilön päätöksentekokyky heikkenee ja työssä suoriutuminen on huonoa. Organisaation hyvinvoivat yksilöt ovat siis tuottavampia ja suoriutuvat työstään paremmin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta työhyvinvoinnilla olevan merkittävä vaikutus niin yksilön kuin organisaation suorituskykyyn, tulokseen ja parempaan terveyteen (Arora & Bhagat, 2016, s. 982; Lehto & Viitala, 2016, s. 119).

2.2 Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan?

Työhyvinvointi on kaikille tuttu sana, mutta käsitteenä se voi olla hieman ongelmallinen ja haasteellinen hahmottaa. Työhyvinvointi liitetään perinteisesti työkykyyn, työterveyteen ja työtyytyväisyyteen, mutta käsitteenä se on hyvin laaja-alainen ja maailmanlaajuisesti eri tavoin määritelty, eli yksiselitteistä ja vain yhtä hyväksyttävää määritelmää työhyvinvoinnille on vaikea antaa (Laine, 2015, s. 34; Laine ja muut, 2016, s. 287–289). Vakiintumattomasta, moniulotteisesta ja eritasoisia osatekijöitä sisältävästä käsitteen määrittelystä huolimatta työhyvinvoinnin käsitteen voidaan todeta yleisesti kuvastavan työntekijän myönteistä kokemusta omasta työstään ja omassa työssään (Pääatalo & Kauppi, 2016, s. 30–31). Työhyvinvointia johdettaessa keskitytään monesti vain työhyvinvoinnin yhteen osa-alueeseen, kuten työtyytyväisyyteen, vaikka todellisuudessa työhyvinvointi on laaja ja kokonaisvaltainen ilmiö yksilön kokemuksista sekä positiivisen tunteen tilasta työhön ja sen toimivuuteen (Grant ja muut, 2007, s. 52; Laine ja muut, 2016, s. 289). Työhyvinvoinnissa keskeistä on sen ilmeneminen muutoinkin kuin negatiivisten tekijöiden, esimerkiksi sairauden, puuttumisena – hyvinvointi työssä sisältää ennen kaikkea positiivisia tekijöitä (Schulte & Vainio, 2010, s. 423).

Työhyvinvoinnin käsitettä on tarkasteltu lukuisilla eri tieteenaloilla – psykologiassa, filosofiassa, stressitutkimuksessa, sosiologiassa ja terveydenhuollossa (Grant ja muut, 2007, s. 52; Laine, 2015, s. 34). Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan Laineen (2015, s. 34) mukaan rinnastaa yleisesti hyvinvoinnin käsitteeseen. Yksilön hyvinvointia työssä voidaan ajatella yksilön yleisenä hyvinvointina tai keskittää se työkontekstiin, jolloin puhutaan työkohtaisesta hyvinvoinnista (Donaldson ja muut, 2019, s. 117). Suurimmalle osalle meistä ihmisistä hyvinvointi on voimavaran lähde, jota aktiivisesti tavoitellaan (Arora & Bhagat, 2016, s. 982). Hyvinvoinnin nähdään kuvaavan elämänlaatua, onnellisuutta ja tyytyväisyyttä elämään, ja sen ajatellaan tarkoittavan voimavarojen ja vaatimusten välistä tasapainotilaa, joka koostuu fyysisistä, henkisistä, sosiaalisista ja emotionaalisista tekijöistä (Arora & Bhagat, 2016, s. 984). Maailman terveysjärjestö

WHO määrittelee terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, joka ei ole pelkästään sairauden tai vamman puuttumista (Grant ja muut, 2007, s. 52). Grant ja muut (2007, s. 52) toteavat, että useat eri tieteenalojen tieteilijät yhtyvät WHO:n kolmen ulottuvuuden määritelmään ihmisen hyvinvoinnin arvioimisesta ja toteavat ihmisen hyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Laine ja muut (2016, s. 288) määrittelevät työhyvinvoinnin muodostuvan niin ikään ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan puhekielessä usein työssä viihtymistä ja työssä jaksamista, ja työhyvinvoinnista puhuttaessa kuvaillaan monesti omia kokemuksia terveysongelmiin, työilmapiiriin tai työergonomiaan liittyen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 104). Työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen käsitteitä käytetään Hakasen (2011, s. 23) mukaan puhekielessä toistensa synonyymeina, joten tarkempi käsitteenmäärittely voi olla paikallaan. Työterveyslaitos (2024d) määrittelee työhyvinvoinnin yksilön positiiviseksi kokemukseksi työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen yhteensopivuudesta niin, että yksilön omat kehon ja mielen voimavarat ylittävät työn asettamat vaatimukset. Laine (2015, s. 34) kuvaa nykyaikaisen työhyvinvoinnin käsitteen koostuvan työntekijän, työn, fyysisen työympäristön, psykososiaalisen työympäristön ja organisaation ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutuksista työntekijän työssään kokemaan hyvinvointiin. Hän korostaa työhyvinvoinnin määritelmän pohjautuvan yksilön subjektiivisen hyvinvoinnin kokemukseen eli omakohtaiseen kokemukseen työperäisestä hyvinvoinnista, ja sen voidaan hyvinvointitutkimuksen silmin nähdä muodostuvan kokonaisuuksien arviosta ja yhteisvaikutuksista työn eri osa-alueiden kesken (Laine, 2015, s. 31–34). Arora ja Bhagat (2016, s. 984) määrittelevät työhyvinvoinnin tarkoittavan ymmärrystä siitä, kuinka yksilö voi saavuttaa parhaimman suorituskykynsä ja potentiaalinsa keskittymällä hyvinvointiin pahoinvoinnin, kuten mielenterveyssairauksien, stressin ja kuormituksen, sijaan. Yleisesti ottaen työhyvinvointia tarkastellaan työtyytyväisyyteen, työorganisaation myönteisiin ja kielteisiin kokonaisvaikutuksiin sekä yksilöön liittyviin ja työsidonnaisiin tekijöihin perustuen (Arora & Bhagat, 2016, s. 984).

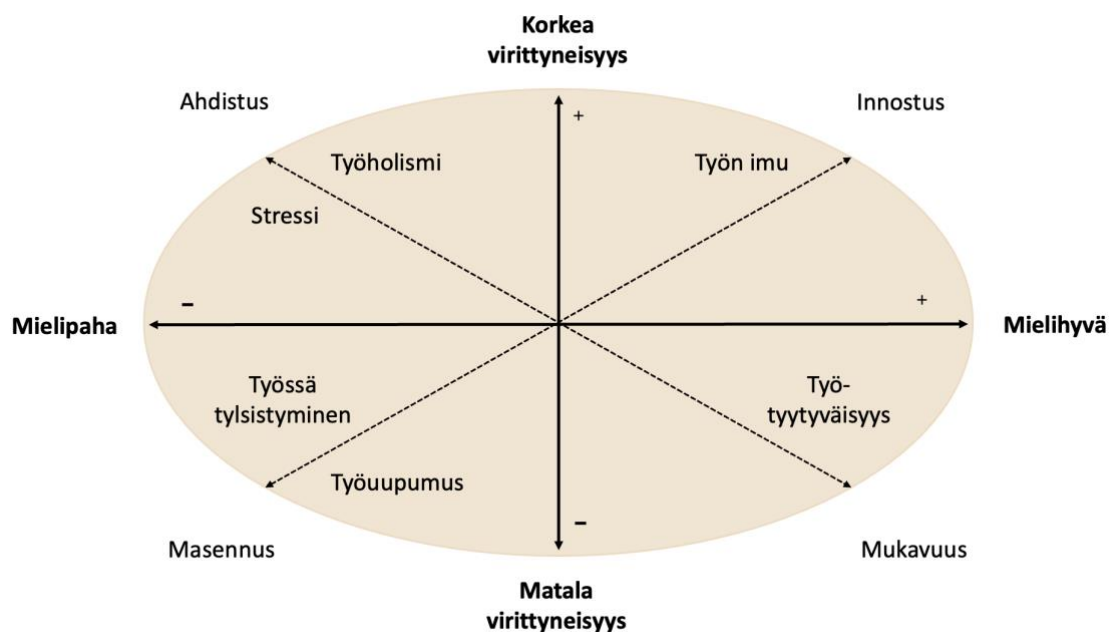
Työhyvinvoinnin katsotaan rinnastuvan hyvinvointiin ja muodostuvan kolmesta pääulottuvuudesta – fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Fyysinen hyvinvointi voidaan Grantin ja muiden (2007, s. 53) mukaan nähdä terveyden ulottuvuutena ja tiivistää kehon toimintaa ja terveyttä koskevaksi hyvinvoinnin osa-alueeksi. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluvat sekä työn fyysiseen kuormittavuuteen että työolosuhteisiin liittyvät ulottuvuudet, kuten ravinto, terveydenhuolto, ergonomia, suoja ja pukeutuminen (Grant ja muut, 2007, s. 52). Psyykkinen hyvinvointi rinnastetaan onnellisuuden ulottuvuuteen, joka käsittää hyvinvoinnin yksilön omakohtaisten kokemusten sekä toiminnan kannalta ja muodostuu tyytyväisyydestä, voimavaroista, itsekunnioituksesta ja yksilön valinnanvapaudesta (Grant ja muut, 2007, s. 53). Sosiaalinen hyvinvointi eli toisin sanoen ihmissuhteet määritellään yksilön sosiaalisen vuorovaikutuksen kokemuksista, toimintaa ja ihmissuhteiden laatua koskettavaksi työhyvinvoinnin ulottuvuudeksi. Tämä ulottuvuus käsittää sosiaalisen tuen, hyväksytyksi tulemisen tunteen, yhteisöön osallistumisen, luottamuksen, vastavuoroisuuden ja yhteistyön (Grant ja muut, 2007, s. 52–53). Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvoinnin psyykkisen ulottuvuuden tarkasteluun.

2.3 Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat

Työhyvinvointi on työperäiseen hyvinvointiin liittyvä yksilön omakohtainen kokemus, ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tunnetilasta puhutaan nykyään paljon. Aiempi näkemys työhyvinvoinnin kuvaamisesta kielteisten tuntemusten, kuten työuupumuksen ja stressin, näkökulmasta on positiivisen psykologian myötä saanut rinnalleen työhyvinvoinnin myönteiset tuntemukset, kuten työn imun. Tämä näkemys työhyvinvoinnista muutoinkin kuin negatiivisten tekijöiden puuttumisena kuvastaa keskeisimmin työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Schulte & Vainio, 2010, s. 423). Yksilön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tarkastelu onnistuu Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 103) mukaan ainoastaan huomioimalla sekä myönteiset että kielteiset työhyvinvoinnin tuntemukset ja erottelemalla ne toisistaan omiksi ilmentymikseen. Tämä lähestymistapa

pohjautuu psyykkiseen eli psykologiseen työhyvinvointiin ja kuvastaa ennen kaikkea sen ydintä eli tunneperäistä työhyvinvointia (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 104).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä, alkujaan työpsykologi Peter Warrin (1990) esittämä teoriamalli yksilön kokonaisvaltaisesta, subjektiivisesta työhyvinvoinnista tunneperäisten eli affektiivisten kokemusten kautta on noussut työhyvinvoinnin kentällä tunnetuksi, ja monet alan tutkijat ovat soveltaneet sitä yhä uudelleen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 104–106; Warr, 1999, s. 393). Kyseinen teoriamalli on esitetty Kuviossa 2. Yksilön työhyvinvoinnin tarkastelu tämän tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallin kautta luo mahdollisuuden erotella työhyvinvoinnin kokemukset toisistaan mielihyvän (*pleasure*) ja virittyneisyyden (*arousal*) asteikon mukaan kielteisiin ja myönteisiin tunnetiloihin (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 103; Warr, 1990, s. 194). Tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemuksista muodostuu täten neljä ulottuvuutta: 1) innostus (mielihyvä, korkea virittyneisyys), 2) masennus (mielipaha, matala virittyneisyys), 3) ahdistus (mielipaha, korkea virittyneisyys) ja 4) mukavuus (mielihyvä, matala virittyneisyys) (Hakanen, 2011, s. 21; Warr, 1999, s. 395). Kyseisiä ulottuvuuksia ilmentävät työhyvinvoinnin erilaiset tunnetilat ovat työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, työssä tylsistyminen, stressi ja työholismi (Hakanen, 2011, s. 24; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 105).



Kuvio 2. Tunneperäisen työhyvinvoinnin erilaiset tilat (mukaillen Hakanen, 2011; Hakanen ja muut, 2018; Mäkikangas & Hakanen, 2017; Warr, 1990).

Hyvinvoinnin kokemiseen liittyvistä tunnetiloista on Warrin (1990, s. 194–195; 1999, s. 393) tutkimuksissa tunnistettu kaksi pääulottuvuutta – mielihyvä eli nautinnon aste ja virittäytyneisyys eli aktivoitumisen aste, joista mielihyvälle annetaan enemmän painoarvoa. Mielihyvää kuvataan teoriamallissa vaaka-akselilla ja virittyneisyyttä pystyakselilla. Koska virittyneisyyden ei hänen mukaansa nähdä suoranaisesti ilmentävän työhyvinvointia, ulottuvuuksien myötä syntyy näin ollen tunneperäisen työhyvinvoinnin kolme avainulottuvuutta: 1) mielihyvä–mielipaha, 2) ahdistus–mukavuus ja 3) masennus–innostus, jotka voidaan yleistää psykologisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiksi (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 105; Schulte & Vainio, 2010, s. 423).

Tunneperäisen työhyvinvoinnin myönteisiä tunnetiloja ovat työn imu ja työtyytyväisyys sekä kielteisiä työuupumus, työssä tylsistyminen, stressi ja työholismi. Työn imun ja työuupumuksen nähdään olevan toisilleen vastakkaisia työhyvinvoinnin tunnetiloja – työn imua kuvastaa innostus ja työuupumusta masennus sekä heikentynyt virittyneisyys (Mäkikangas & Hakanen, 2011, s. 106). Vastaavasti työtyytyväisyys ja työholismi ovat Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 106) mukaan työhyvinvoinnin tunnetilojen toiset

ääripäät mukavuus–ahdistusakselilla. Lisäksi tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloista voidaan heidän mukaansa tunnistaa työssä tylsistyminen eli työhön leipiintymisen kokemus, ja Hakanen (2011, s. 21) esittää yhdeksi työhyvinvoinnin ilmentymäksi mielipahaa ja korkeaa virittyneisyyttä ilmentävää työstressiä.

Työhyvinvoinnin kokemukset voivat sijoittua hyvin vapaasti teoriamallin eri ulottuvuuksille, ja vallitseva työhyvinvoinnin tila on aina yksilöllinen (Hakanen, 2011, s. 23). Hakanen (2011, s. 22) korostaa, että lyhyellä aikavälillä yksilö voi kokea työssään jopa hyvin erilaisia ja toisistaan poikkeavia tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloja. Toisaalta työhyvinvoinnin yksilöllistymisen takia myös samassa työyhteisössä samaa työtehtävää hoitavien yksilöiden työhyvinvoinnin tilat voivat vaihdella ollen hyvinkin erisuuntaisia (Hakanen, 2011, s. 23). Tämä johtuu hänen mukaansa työhyvinvoinnin moninaisesta luonteesta, mikä haastaa organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämistä, kun yleispäteviä toimintamalleja on hankalaa luoda. Oman työhyvinvoinnin tilaa ja suuntaa on oleellista tarkastella ennen kaikkea pitkällä aikavälillä, sillä tunneperäisen työhyvinvoinnin perustila on pitkäaikaisesti melko pysyvä (Hakanen, 2011, s. 22).

2.3.1 Työn imu

Työn imu (*work engagement*) on yksi työhyvinvoinnin myönteisistä tunnetiloista. Tunneperäisen työhyvinvoinnin teoriamallissa (ks. Kuvio 2) se nähdään työuupumuksen vastakohtana ja sitä ilmentävät erittäin korkea aktiivisuus yhdistettynä mielihyvän ja nautinnon kokemukseen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 111; Mäkikangas ja muut, 2013, s. 136). Työn imu määritellään energiseksi ja positiiviseksi työn tunne- ja motivaatiotilaksi (Kaltainen ja Hakanen, 2022, s. 2), jolle on organisaatiopsykologian tutkija Shaufelin ja muiden (2002, s. 71) mukaan ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tarmokkuudella viitataan energisyyteen, sinnikkyyteen ja henkilökohtaiseen haluun panostaa työhön; omistautumisella tarkoitetaan innostuksen, merkityksellisyyden, haasteellisuuden ja ylpeyden tunnetta työstä; ja uppoutuminen nähdään ajantajun menettämisen sekä nautinnon kokemuksena keskittyttäessä täysillä

työntekoon (Mäkikangas ja muut, 2013, s. 136). Työn imua kuvataan luonteeltaan hyvin pysyväksi, kokonaisvaltaiseksi tilaksi, eli se ei ole flow-tilan tavoin vain hetkellinen uppoutumisen ja täydellisen keskittymisen tunne (Mäkikangas ja muut, 2013, s. 142; Shaufeli ja muut, 2002, s. 75).

Työn imu ilmenee yksilössä myönteisenä, energisenä ja ”hyvänä” työhön panostamisena, mikä erottuu melko samankaltaisesta työholismista siten, että työskentelyn syynä on pakonomaisen tarpeen sijaan myönteisen mielialan saavuttaminen, korkea sisäinen motivaatio, työhön samaistuminen ja työstä nauttiminen (Mäkikangas ja muut, 2013, s. 136–137; Shimazu ja muut, 2015, s. 18). Työn imua syntyy, kun työntekijä haluaa panostaa ja ponnistella täysillä työn tavoitteiden saavuttamiseksi kokeakseen vastaavasti työn merkityksellisenä ja työympäristön mielekkäänä (Hakanen, 2011, s. 38). Työn imua kokevan yksilön syventyessä työhönsä aika kuluu nopeasti ja työstä voi olla vaikea irrottautua (Shaufeli ja muut, 2002, s. 75). Työn imua tuntevat yksilöt ovat onnellisia työssään, nauttivat työnteosta aidosti, kokevat iloa ja innostusta, omaavat paljon energiaa, kokevat töihin lähtemisen mielekkäänä ja työn muuta elämää rikastuttavana, keskittyvät työntekoon kokonaisvaltaisesti eivätkä anna periksi vastoinkäymisissä, ovat tuottavia ja työhönsä sitoutuvia sekä tartuttavat tyytyväisyyttä myös muihin (Hakanen, 2011, s. 38–42; Hakanen ja muut, 2018, s. 291). Mäkikankaan ja muiden (2013, s. 136) mukaan työn imua ilmenee paljon etenkin johtotehtävissä työskentelevillä.

Työhyvinvoinnin kannalta työn imua pidetään optimaalisena ja tavoittelemisen arvoisena työn tunnetilana (Hakanen, 2011, s. 41). Se tekee yksilön työskentelystä positiivista, energistä, tarmokasta, nautinnollista, onnellista ja omistautumisen arvoista, mikä puolestaan näkyy positiivisina vaikutuksina niin yksilön terveydessä, työhyvinvoinnissa, työsuorituksessa, työkyvyssä ja elämässä yleensä kuin myös organisaation taloudellisessa menestyksessä (Hakanen, 2011, s. 40–42; Hakanen ja muut, 2019). Työn imu johtaa tutkimuskirjallisuuden mukaan parempaan työssä suoriutumiseen, korkeampaan työmotivaatioon, psyykkisen hyvinvoinnin kasvuun, parempaan tyytyväisyyteen ja positiiviseen asenteeseen työtä kohtaan (Hakanen ja

muut, 2018, s. 289; Mäkikangas ja muut, 2013, s. 136). Shimazu ja muut (2015, s. 20–23) toteavat sillä olevan myönteisiä vaikutuksia yksilön terveydentilaan, hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen elämää kohtaan sekä sairauksia vähentävä vaikutus. Tästä syystä työn imuun kannustaminen onkin heidän mukaansa tärkeää. Työn imun on pitkällä aikavälillä havaittu ehkäisevän uupumisoireita ja täten loppuun palamista, sillä työn imulle ominainen työn voimavarojen hyödyntäminen parantaa yksilön motivaatiota ja suorituskkyä työssä, mikä puolestaan vähentää uupumisriskiä (Hakanen ja muut, 2019).

Työn imua voidaan tavoitella eri keinoin. Hakanen ja muut (2019) esittävät työn imun kokemuksen määräytyvän työn voimavarojen ja vaatimusten perusteella. He havaitsivat työn voimavaroista esihenkilön tuen, työstä saatavan palautteen ja positiivisen työilmapiirin vaikuttavan keskeisimmin työn imuun. Työn positiivisten haasteiden lisääminen ja tarpeettomien vaatimusten poistaminen, yksilön sosiaalisten ja rakenteellisten voimavarojen kasvattaminen, uusien haasteiden etsiminen, työn autonomia, ammatilliset kehittymismahdollisuudet, paremmat esihenkilösuhteet, korkea ammatillinen itsetunto ja työn hallinta lisäävät niin ikään työn imun kokemista (Hakanen ja muut, 2018, s. 291; Mauno ja muut, 2007, s. 166; Martinez ja muut, 2023, s. 796). Organisaatiomuutos tai muu työn voimavaroja heikentävä olosuhde korostaa Maunun ja muiden (2007, s. 166) mukaan etenkin yksilön henkilökohtaisia voimavaroja työn imun lähteinä.

Yksilön omat voimavarat toimivat myös Salmela-Aron ja muiden (2022, s. 510) mukaan motivoivina ja innostavina tekijöinä lisäten työkykyä ja työn imua, ja heidän mukaansa työn imun saavuttamisessa keskeistä onkin työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välisen hyvän tasapainon löytäminen. Työn imua voi heidän näkemyksensä perusteella lisätä oman työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta muokkaamalla sekä luomalla itselleen uusia voimavaroja. Myös Hakalan (2011, s. 85–86) mukaan tällainen työn tuunaaminen eli työn omatoiminen muokkaaminen mielekkäämmäksi on todettu olevan työn imua lisäävä ja ylläpitävä tekijä. Työn imun kokemiseen vaikuttavat lisäksi työympäristö ja psykologiset tekijät (Mäkikangas ja muut, 2013, s. 142). Mäkinieni ja

muut (2021) puolestaan listaavat työkavereiden sosiaalisen tuen, aloitteellisen persoonallisuuden, optimistisen ja innostuneen ajattelutavan, mahdollisuuksiin keskittymisen ja itsetehokkuuden vaikuttavan työn imuun myönteisesti.

2.3.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys (*work satisfaction, job satisfaction*) on työn imun tavoin tunneperäisen työhyvinvoinnin positiivinen tila, joka ilmenee työn imua kohtalaisempana tai matalampana virittyneisyytenä ja positiivisena miellyttävyytenä (ks. Kuvio 2) (Hakanen ja muut, 2018, s. 291). Käsite on yksi vanhimmista ja tutkituimmista työhyvinvoinnin kuvaajista työterveyspsykologian tutkimusalueella (Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 236). Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yleisellä tasolla Warrin (1999, s. 396) mukaan yksilön tyytyväisyyttä työhönsä kokonaisuutena. Hän jakaa työtyytyväisyyden kahteen osaan: sisäiseksi työtyytyväisyydeksi, joka koostuu tyytyväisyydestä työn suorittamiseen liittyviin tekijöihin, kuten omien taitojen hyödyntämiseen tai mahdollisuuteen hallita työntekoaan; sekä ulkoiseksi työtyytyväisyydeksi, joka liittyy tyytyväisyyteen työntöön taustalla olevista tekijöistä, kuten palkasta tai työympäristöstä.

Työtyytyväisyydelle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 113). Käsitteellä viitataan Pääatalon ja Kaupin (2016, s. 30) mukaan yksilön tunneperäiseen ja asenteista kumpuavaan käsitykseen siitä, kuinka tyytyväisiä työhön ja sen osatekijöihin ollaan. Figueredo ja muut (2021, s. 550) näkevät työtyytyväisyyden myönteisenä, emotionaalisenä reaktiona työtä kohtaan, ja Hakanen ja muut (2018, s. 291) määrittelevät sen positiivisena tai miellyttävänä tunnetilana, joka syntyy omaa työtä ja työkokemuksia koskevista arvioista. Pällimmäisenä tunnetilana työtyytyväisyydessä ovat kokemukset työn optimaalisesta sopivuudesta, kohtalainen aktiivisuus sekä positiiviset maltilliset tunteet, kuten rentoutumisen, kylläisyyden ja rauhallisuuden tunne työssä (Hakanen ja muut, 2018, s. 292; Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 221). Työtyytyväisyys ilmenee yksilössä ylikuormittuneisuuden puutteena, riittävien voimavarojen omaamisena sekä kokonaisvaltaisena tyytyväisyytenä työtä kohtaan, mistä

syystä korkea motivaatiotila tai jatkuva uusien haasteiden etsimisen tarve saattavat puuttua (Hakanen ja muut, 2018, s. 292).

Työtyytyväisyys on vahvasti kytköksissä yksilön työhyvinvointiin (Zheng ja muut, 2015, s. 635). Sen puuttuessa vaikutukset erityisesti yksilön mielenterveydelle ovat merkittävät, ja yhteyttä fyysisen terveyden heikkenemiseen on myös havaittu (USA Today Magazine, 2016, s. 9). Tutkimukset osoittavat työtyytyväisyyden positiivisen merkityksen niin yksilön työssä suoriutumiseen kuin organisaation tavoitteiden saavuttamiselle (Figueredo ja muut, 2021, s. 550). Työtyytyväisyyden sekä yksilön psykologisen hyvinvoinnin yhteisvaikutus nähdään työn suorituskykyä parantavana tekijänä myös Zhengin ja muiden (2015, s. 634) mukaan. Työtyytyväisyyden ei positiivisesta tunnetilastaan huolimatta Hakasen ja muiden (2018, s. 297–298) tutkimuksessa havaittu merkittävästi vaikuttavan yksilön työntekoon yleisesti tai ennustavan parempaa hyvinvointia, sillä se on työhyvinvoinnin tilana melko maltillinen. Warr (1999, s. 395) kuitenkin esittää, että työtyytyväisyydellä on vaikutusta yksilön tunteisiin yleisellä tasolla, mikä johtaa parempaan elämäntyytyväisyyteen, ja myös Jawabrehin ja muiden (2024, s. 601) artikkelissa nostetaan esille työtyytyväisyyden merkitys yksilön suorituskyvyn kehittämisessä.

Kokemus työtyytyväisyydestä on monien eri tekijöiden summa. Warr (1999, s. 395) toteaa yleisen tyytyväisyyden elämään edistävän tyytyväisyyttä myös työssä. Hakanen ja muut (2018, s. 293) esittävät työhön sitoutumisen johtavan parempaan työtyytyväisyyteen, ja työuupumuksen puolestaan heikentävän kokemuksia yksilön työtyytyväisyydestä. Kollegoilta ja esihenkilöiltä saatu sosiaalinen tuki lisää Martinezin ja muiden (2023, a. 794) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä ja jopa ehkäisee työn vaatimusten aiheuttamia haittoja. Työn vaatimuksista epäselvyyden, ylikuormituksen ja työrooliin liittyvien konfliktien sekä rasitteiden on todettu heikentävän työtyytyväisyyttä (Martinez ja muut, 2023, s. 794). Jawabreh ja muut (2024, s. 607) toteavat etenemismahdollisuuksilla, tunnustuksen saamisella tehdystä työstä, ilmapiirillä sekä yrityskulttuurilla olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työssä koettavan onnellisuuden

sekä organisaation huippuosaamisen vahvistavan työtyytyväisyyttä. Figueredon ja muiden (2021, s. 550) artikkelissa myös työn joustavuus mainitaan työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat Heikkilä-Tammen (2024) ja Warrin (1999, s. 396) mukaan sekä työhön liittyvät sisäiset motivaatiotekijät eli työn suorittamisen piirteet, kuten työn kiinnostavuus, omien taitojen hyödyntäminen, työn luonne ja hankittu menestys työssä; että työn ulkoiset tekijät eli työympäristön piirteet, kuten työn järjestäminen, palkitseminen, ihmissuhteet työssä, työturvallisuus ja työolot. Yrittäjien työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä lisäksi tekijöiksi ennustettiin työn autonomia, palautteen saaminen, palkkatyytyväisyys, työtehtävien merkityksellisyys, ammatillinen kehitys, mielekkäät työajat, sosiaalinen tuki, mielekkäät kollegat, optimismi ja emotionaalinen kestävyys (Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 232–234). Työtyytyväisyyttä heikentävänä keskeisenä tekijänä esiin nousivat puolestaan työ- ja perhe-elämän väliset konfliktit (Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 234).

2.3.3 Työuupumus

Työuupumus (*job burnout*) on yksi työhyvinvoinnin kielteisistä tunnetiloista. Tunneperäisen työhyvinvoinnin teoriamallissa (ks. Kuvio 2) se kuvastaa erittäin alhaista virittyneisyyttä ja mielihahan tunteita, kuten väsymystä ja synkkyyttä (Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 222). Työuupumus määritellään työhön liittyväksi häiriötilaksi ja työstressin muodoksi, jolle on ominaista uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja omasta ammatillisesta itsestä vieraantuminen eli ammatillisen itsetunnon lasku (Heikkilä-Tammi, 2024; Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 222; Warr, 1999, s. 396). Uupumusasteinen väsymys on kokoaikainen ja äärimmäinen raskaus, jossa henkiset ja fyysiset voimavarat ovat loppu (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 107). Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 107) toteavat kyynisyyden eli henkisen etäännyksen viittaavan negatiiviseen, välinpitämättömään ja kyseenalaistavaan suhtautumiseen omaa työtä kohtaan. Ammatillisen itsetunnon lasku tarkoittaa heidän mukaansa heikentynyttä työtehoa,

kokemusta omien tietotaitojen riittämättömyydestä ja työssään suoriutumisen aliarviointia.

Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 107) sekä Sharplinin (2021, s. 1) mukaan työuupumus syntyy pitkittyneen ja kroonistuneen työstressin seurauksena, jota yksilö ei ole kyennyt hallitsemaan ja jolloin voimavarat ovat pitkällä aikavälillä hiipuneet. Oireilun pitkäaikainen kesto erottaa työuupumuksen hetkellisestä ja ohimenevästä, vähemmän haitallisesta työstressistä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 107). Työuupumukseen liittyvät vahvasti kielteiset tunnetilat työtä kohtaan, passiivisuus, energian loppuminen, voimavarojen puute, hankaluus tarttua uusiin haasteisiin, uupumus sekä pyrkimys työn vaatimusten vähentämiseen (Hakanen ja muut, 2018, s. 292; Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 222; Kaltiainen & Hakanen, 2022).

Työuupumus uhkaa monin tavoin yksilön terveyttä ja työkykyä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 107). Suomessa vallitseva kehityssuunta työuupumuksen huomattavasta lisääntymisestä johtajien keskuudessa on huolestuttavaa, vaikka Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 108) toteavatkin työuupumusoireilun olevan riskialttiimpaa työntekijöillä. Työuupumus on haitaksi sekä yksilön psyykkiselle että fyysiselle terveydelle kuin myös organisaation tuloksille johtaen yksilön työsuorituksen heikkenemiseen ja sairauspoissaoloihin (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Sharplin (2021, s. 2) toteaa työuupumuksen aiheuttavan yksilössä yleisterveyden ja työtyytyväisyyden heikkenemistä, mielenterveyden haasteita sekä uniongelmia. Myös Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 117) listaavat työuupumuksen seurauksiksi unihäiriöt sekä keskittymisvaikeudet ja tunteiden ailahtelun. Työuupumuksen onkin tutkimuksissa osoitettu aiheuttavan kognitiivisen kontrollin puutteita, mikä vaikuttaa myös työmuistiin (Mäkinieniemi ja muut, 2021, s. 222). Työuupumuksen yhteydestä esimerkiksi masennukseen ja ahdistuneisuushäiriöihin on myös näyttöä (Mäkikangas ja Hakanen, 2017, s. 117). Ongelmat työn ja perhe-elämän välillä ovat yleisiä, sillä yksilön työuupumustila näyttäytyy aluksi työhön panostamisena yksityiselämän laiminlyönnin

kustannuksella, ennen kuin uupumus alkaa näkyä yksilön työssä (Hakanen & Bakker, 2017, s. 358).

Työuupumus on vakava työhyvinvoinnin tila, joka pitkään jatkuessaan voi johtaa masennukseen ja jopa työkyvyttömyyteen (Salmela-Aro ja muut, 2022, s. 500). Yksilön työuupumusta voidaan ehkäistä kollegoilta ja perheeltä saatavan sosiaalisen tuen avulla, ja työn korkeat psykologiset vaatimukset sekä vähäiset voimavaratekijät ovat puolestaan uhka mahdolliselle työuupumukselle (Mäkinie mi ja muut, 2021, s. 222; Sharplin, 2021, s. 2). Lisäksi työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat Sharplinin (2021, s. 2) sekä Martinezin ja muiden (2023, s. 790) mukaan työn suuri määrä, työn hallinnan puute, roolien epäselvyydet, roolien ylikuormitus, työympäristö ja siinä tapahtuvat suuret muutokset, ihmissuhteet, roolikonfliktit, sekä työn ulkopuolinen ympäristö. Dayn ja muiden (2017, s. 5) mukaan nämä osittain organisaation stressitekijöiksi luokiteltavat työuupumukselle altistavat tekijät pahenevat tai syntyvät usein organisaatiomuutoksen seurauksena.

2.3.4 Työssä tylsistyminen

Työssä tylsistyminen eli työhön leipääntyminen (*job boredom, boreout*) on työhön liittyvä kielteinen tunnetila, joka ilmenee työuupumuksen tavoin matalana aktiivisuuden asteena ja mielihyvän puutteena (ks. Kuvio 2) (Mäkinie mi ja muut, 2021, s. 221–222). Se eroaa työuupumuksesta siinä, että Harjun ja Hakasen (2016, s. 375) mukaan työssä tylsistymisessä koetaan henkisen uupumistilan sijaan merkityksettömyyden kokemuksia. Työssä tylsistymiselle on ominaista rutiinomainen ja tylsistynyt tila, jossa yksilö kokee työnsä tarkoituksettomaksi ja merkityksettömäksi eikä innostu ja kiinnostu työnsä tekemisestä, ja jossa työ ei tarjoa yksilölle tarpeeksi mielekkyyttä tai haasteita (Hakanen, 2011, s. 118; Harju & Hakanen, 2016, s. 374; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 110; Mäkinie mi ja muut, 2021, s. 222). Tämä johtaa keskittymisvaikeuksiin työtä kohtaan, motivaation puutteeseen, turhautumiseen, epämiellyttävyyden tunteeseen, passiiviseen käyttäytymiseen, sitoutumisen puutteeseen, työmoraliin laskuun sekä

alisuoriutumiseen työssä oman osaamisen ja kykyjen osalta (Hakanen, 2011, s. 118–119; Harju & Hakanen, 2016, s. 374–375).

Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 110) kuvailevat työssä tylsistymisen päällimmäisenä tunteena olevan voimakas tyytymättömyys työtä kohtaan, mikä voi ilmetä töihin lähtemisen vaikeutena. Harjun ja Hakasen (2016, s. 376) mukaan ajoittaiset työhön tympääntymisen kokemukset ovat täysin normaaleja ja vaarattomia. Työssä tylsistymisestä puhutaan silloin, kun tylsistyminen on pysyvää (Hakanen, 2011, s. 118). Harju ja Hakanen (2016, s. 375) huomauttavat työssä tylsistymisen olevan yleisyydestään huolimatta puheenaiheena eräänlainen tabu – toimialasta, työn roolista tai työntekijän korkeasta asemasta riippumatta.

Työssä tylsistyminen vaikuttaa negatiivisesti yksilön ja organisaation hyvinvointiin (Li ja muut, 2024, s. 2). Työhyvinvointi ja tuottavuus työssä voivat heikentyä, ja voi ilmetä haitallista käyttäytymistä, oman työkyvyn ja terveyden aliarviointia, stressiä, työtyytyväisyyden heikkenemistä sekä päihdeongelmia (Harju & Hakanen, 2016, s. 375–376). Li ja muut (2024, s. 1) ovat havainneet työssä tylsistymisen aiheuttavan yksilötasolla yleistä huonovointisuutta ja mielenterveyden heikkenemistä, mikä ilmenee ahdistuneisuuden ja masennuksen oireiden kasvuna, tyytymättömyytenä elämään sekä positiivisen toiminnan heikkenemisenä. Organisaatiotasolla aiheutuu tyytymättömyyttä työhön, alhaista sitoutumista ja suurempaa vaihtuvuutta (Li ja muut, 2024, s. 2). Työssä tylsistymisestä voi seurata hyvääkin, sillä sen on havaittu lisäävän luovaa ajattelua ja motivoivan löytämään mielekkyyttä omaan työhön (Harju & Hakanen, 2016, s. 376).

Työssä tylsistymistä on tutkittu muita työn tunnetiloja vähemmän (Harju & Hakanen, 2016, s. 374), mutta sille on onnistuttu havaitsemaan altistavia syitä. Työssä tylsistyminen johtuu yleisimmin persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista tai ulkoisista ympäristötekijöistä, kuten sosiaalisesta työympäristöstä, työn ominaisuuksista tai yhteiskunnallisista olosuhteista (Harju & Hakanen, 2016, s. 376). Harju ja Hakanen (2016, s. 374) luokittelevat työssään tylsistyvät yksilöt persoonallisilta ominaisuuksiltaan

kolmenlaisiin ryhmiin: jämähtäneet, kiihtyneet ja epärytmiset työntekijät. Jämähtäneiden työssä tylsistyminen johtuu työn haasteellisuuden puutteesta ja epäsuhdasta yksilön omiin vahvuuksiin ja toiveisiin (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 110). Kiihtyneet kokevat työssä tylsistymisen aiheutuvan työn liiasta määrästä eli jatkuvasta ylikuormituksesta tai huonosti suunnitellusta työstä (Hakanen, 2011, s. 119–120; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 110). Epärytmiset työntekijät näkevät työssä tylsistymisen syynä olevan kokemus työn tekemisestä epämielekkäällä tavalla, eli esimerkiksi byrokraattiset toimintatavat, jäykät säännöt, huono työilmapiiri ja jatkuvat keskeytykset aiheuttavat tylsistymistä (Hakanen, 2011, s. 120; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 111).

Altistavia syitä työssä tylsistymiselle ovat Hakasen (2011, s. 118–119) sekä Lin ja muiden (2024, s. 7) mukaan lisäksi työn voimavarojen ja aktiivisuuden puute, työpäivien ennakoimattomuus, jatkuvat ja huonosti viestityt muutokset, epäkannustava johtaminen, heikko sosiaalinen vuorovaikutus sekä epätasapainoinen suhde työn eteen tehtävien ponnistelujen ja työstä saadun palkkioiden ja tunnustuksen välillä. Harju ja Hakanen (2016, s. 376) esittävät työssä tylsistymisen johtuvan joidenkin tutkimusten mukaan työn liiallisesta haastavuudesta ja vaatimuksista, jolloin työn mielekkyys kärsii. Työssä tylsistymistä on kuitenkin mahdollista ehkäistä erilaisilla käytännön toimilla. Työn suunnittelu ja yksilöllinen tuunaaminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa, työn voimavarojen lisääminen, neuvottelu työn sisällöstä, kouluttautuminen, hakeutuminen erilaisiin tehtäviin, mielekkäiden työsisältöjen luominen sekä innostuksen itsenäinen etsiminen ovat ratkaisuja työssä tylsistymisen vähentämiseksi (Hakanen, 2011, s. 120–121; Li ja muut, 2024, s. 7).

2.3.5 Työstressi

Työstressi (*work stress, job stress*) kuuluu työhyvinvoinnin kielteisiin tunnetiloihin, ja tunneperäisen työhyvinvoinnin teoriamallin mukaisesti (ks. Kuvio 2) sille on tyypillistä korkea virittyneisyys ja aktiivisuuden aste yhdistettynä mielipahan kokemukseen

(Hakanen, 2011, s. 21). Työstressi tarkoittaa psykologista tilaa, joka syntyy työn vaatimusten ja odotusten ylittäessä yksilön henkiset ja fyysiset kyvyt, voimavarat ja tarpeet vastata niihin (Chirico, 2016, s. 444; Laurence ja muut, 2016, s. 337; Üngüren ja muut, 2024, s. 2). Feldtin ja muiden (2017, s. 39–42) määritelmä työstressille on samankaltainen; kyseessä on työperäinen stressi, jossa ympäristön stressitekijät ja yksilön stressireaktiot ovat vuorovaikutuksessa keskenään muodostaen epätasapainotilan, jolloin yksilön voimavarat ylittyvät ja hyvinvointi vaarantuu. Kun yksilö kokee työympäristön vaatimukset suuremmiksi kuin mistä uskoo kykenevänsä selviytymään tai mitä uskoo pystyvänsä hallitsemaan, syntyy virittynyt ylikuormitustila, joka aiheuttaa yksilölle haitallista ja korkeaa stressiä (Juvani, 2019, s. 2057; Laurence ja muut, 2016, s. 337).

Työstressiä koetaan huolestuttavan paljon, ja se on yleisimpiä työperäisten sairauksien aiheuttajia (Juvani, 2019, s. 2057). Työstressillä on monia negatiivisia vaikutuksia niin yksilön hyvinvoinnille ja terveydelle kuin organisaation menestykselle (Üngüren ja muut, 2024, s. 2). Työstressi ilmenee yksilössä psykologisena, fysiologisena, emotionaalisenä tai käyttäytymiseen liittyvänä reaktiona (Üngüren ja muut, 2024, s. 1). Emotionaalisesti se ilmenee ärtyneisyyden, hermostuneisuuden, turhautumisen, huolestuneisuuden ja levottomuuden tunteina (Hakanen, 2011, s. 21; Juvani, 2019, s. 2057). Fysiologisia oireita ovat ahdistus, korkea verenpaine ja syke, päänsärky sekä stressihormonien eritys (Feldt ja muut, 2027, s. 41; Warr, 1999, s. 396). Käyttäytymiseen liittyviä stressireaktioita ovat puolestaan keskittymiskyvyn, päätöksenteon ja työmuistin heikentyminen (Feldt ja muut, 2017, s. 41; Juvani, 2019, s. 2058).

Tilapäisesti koettuna työstressi ei ole haitallista, vaan usein jopa myönteistä tehden yksilöstä tehokkaan ja aikaansaavan (Feldt ja muut, 2017, s. 41; Hakanen, 2011, s. 22). Pitkällinen työperäinen stressi aiheuttaa kuitenkin heikentyneitä mielenterveyttä ja hyvinvointia, joka voi ilmetä pahimmillaan työuupumuksena, masennuksena ja unettomuutena, lisätä tyytymättömyyttä työhön, aiheuttaa sydän- ja verisuonitauteja sekä nostaa syöpäriskiä (Juvani, 2019, s. 2058; Voltmer ja muut, 2024, s. 3; Üngüren ja

muut, 2024, s. 2). Työstressin on havaittu yksilötasolla heikentävän tuottavuutta, sitoutumista, palautumista ja työssä suoriutumista sekä organisaatiotasolla lisäävän sairauspoissaoloja, ihmissuhdeongelmia, työpaikan vaihtoaikkeitä ja työstä vieraantumista, kasvattavan työkyvyttömyyseläkkeiden määrää, varhaistavan eläköitymistä sekä aiheuttavan täten taloudellisia menetyksiä (Feldt ja muut, 2017, s. 39–42; Juvani, 2019, s. 2057; Martinez ja muut, 2023, s. 786; Üngüren ja muut, 2024, s. 2).

Syynä työstressille ovat työn ja työympäristön ominaisuuksista johtuvat stressitekijät (Warr, 1999, s. 396). Voltmerin ja muiden (2024, s. 13) sekä Feldtin ja muiden (2017, s. 40) mukaan yksilölliset ominaisuudet, kuten yksilön henkinen ja fyysinen terveydentila, selviytymiskyky, stressinkäsittelytaidot, persoonallisuus ja yleinen hyvinvointi, vaikuttavat merkittävästi työstressin kokemiseen. Yksilöt siis reagoivat stressitekijöihin eri tavoin ja arvioivat selviytymiskapasiteettiaan yksilöllisesti, jolloin stressi perustuu omaan kokemukseen eikä tietty stressitekijä aiheuta stressiä kaikille (Feldt ja muut, 2017, s. 40). Stressitutkimusten mukaan työstressi kasaantuu usein kuitenkin samoille yksilöille (Juvani, 2019, s. 2057). Työstressin nähdään olevan riippuvainen sekä työntekijän että työn ominaisuuksista, ja niin positiiviset kuin negatiiviset muutokset voivat johtaa stressiin (Heikkilä-Tammi, 2024; Juvani, 2019, s. 2057).

Tutkimuskirjallisuudessa on havaittu keskeisimmäksi työstressin aiheuttajaksi työstä johtuva ylikuormitus (Laurence ja muut, 2016, s. 337). Muita työhön liittyviä stressitekijöitä ovat työn vaatimukset, huonot johtamiskäytännöt, epäsuhtainen palkitseminen, organisaation tuen puute sekä keskeytykset ja häiriöt työssä (Chirico, 2016, s. 444; Juvani, 2019, s. 2058; Üngüren ja muut, 2024, s. 1–2). Työympäristöön liittyviä stressitekijöitä ovat puolestaan organisaatiomuutokset, huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen, kodin ja työn välinen epätasapainotila sekä työpaikkasuhteet (Chirico, 2016, s. 444; Üngüren ja muut, 2024, s. 1–2). Lisäksi stressitekijöinä nähdään suuri työmäärä, aikapaineet, huonot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, ristiriitaiset ja epäselvät odotukset sekä epäoikeudenmukaisuus (Feldt ja muut, 2017, s.

40; Juvani, 2019, s. 2058). Voidaankin todeta työstressin ja aiemmin käsitellyn työuupumuksen altistavien tekijöiden olevan hyvin samankaltaiset keskenään. Laurence ja muut (2016, s. 347) esittävät, että yksilö voi myös oma-aloitteisesti aiheuttaa itselleen ylikuormitustilaa esimerkiksi suunnittelemalla työnsä liian vaativaksi.

Työstressin ennaltaehkäisyyn ja hoitamiseen on olemassa keinoja. Tutkimukset osoittavat, että työn hallinnan tunteen lisääminen lievittää yksilön kokemusta työstressistä heikentäen työn kuormitusvaatimusten kokemista stressitekijänä (Laurence ja muut, 2016, s. 338). Feldt ja muut (2017, s. 66) esittävät, että työstressiä voitaisiin lievittää vähentämällä stressitekijöitä ja -reaktioita, muuttamalla yksilön elintapoja sekä lisäämällä yksilön voimavaroja, jotka vastaavat laadultaan stressitekijää ja -reaktiota. Juvani (2019, s. 2062–2063) listaa työstressin hoito- ja ehkäisykeinoiksi kognitiivisen psykoterapian, työn muokkauksen ja kevennyksen, omien voimavaratekijöiden tunnistamisen, sosiaalisen tuen hakemisen, unen ja palautumisen, stressinsietokyvyn lisäämisen, stressijakson rajaamisen lyhyemmäksi sekä mielekkään vapaa-ajan.

2.3.6 Työholismi

Tässä teorialuvussa käsiteltävistä tunneperäisen työhyvinvoinnin kielteisistä tiloista viimeisin, työholismi (*workaholism*), ilmentää työstressin tavoin hyvin korkeaa virittyneisyyttä ja mielihahan kokemusta (ks. Kuvio 2) (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 108). Työholismi tarkoittaa taipumusta työskennellä pakonomaisen tarpeen vuoksi liian kovasti ja paljon (Hakanen ja muut, 2018, s. 291). Suurista työponnisteluista huolimatta yksilö kokee työholismissa työntekoa negatiivisina vaikutuksina (Shimazy ja muut, 2015, s. 18). Hakanen ja muut (2018, s. 191) sekä Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 108–109) määrittelevät työholismin kahden ulottuvuuden kautta; kognitiivinen eli tiedollinen ulottuvuus, joka ilmenee sisäisenä pakkomielleenä työntekoa kohtaan sekä käyttäytymiseen liittyvä ulottuvuus, joka ilmenee liiallisena työskentelynä.

Työholismille on tyypillistä pakko-oireisen ja kohtuuttoman työskentelyn lisäksi työn jatkuva ajattelevuus, työn kokeminen ponnisteluina, kielteiset tunnetilat, suorituskeskeisyys, ylisitoutuneisuus, perfektionismi, työstä irrottautumisen vaikeus sekä syyllisyys työskentelemättömyydestä (Hakanen, 2011, s. 112–113; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 108; Russo ja muut, 2024, s. 20). Työholismista kärsivät asettavat Hakasen ja muiden (2018, s. 292) mukaan työn ensisijaiseksi prioriteetiksi yksityiselämän edelle, ja ovat valmiita käyttämään kaiken energiansa, aikansa ja voimavaransa työntekoon, mikä aiheuttaa ongelmia työn ja perhe-elämän tasapainottamisessa (Kenyhercz ja muut, 2024, s. 1). Työholismi ilmenee myös tyypillisesti konflikteina työelämässä ja heikentyneinä sosiaalisina suhteina muussakin elämässä (Kenyhercz ja muut, 2024, s. 1). Työholistit saattavat käyttäytyä epäasiallisesti kollegojaan kohtaan, olla haluttomia kompromisseille ja omien työtehtävien delegoinnille sekä kyseenalaistaa kollegojen alhaisemman työpanoksen (Hakanen ja muut, 2018, s. 292).

Liiallisessa työskentelyssä ei aina ole kysymys työholismista – keskeistä ei ole Hakasen (2011, s. 113) mukaan työn teon määrä vaan syyt työn tekemisen taustalla. Taloudelliset tekijät, työstä nauttiminen tai työn imu voivat johtaa määrällisesti paljon työskentelyyn ilman yhteyttä työholismiin (Hakanen, 2011, s. 112; Mäkikangas ja muut, 2013, s. 135). Työholismissa työskentelyn syynä on pakonomainen sisäinen halu, mikä aiheuttaa ponnisteluja työssä (Shimazu ja muut, 2015, s. 18). Yksilö asettaa tällöin työlleen kohtuuttoman korkeita vaatimuksia, jotka ylittävät organisaation vaatimukset ja joiden täytyttyä asetetaan välittömästi uusia odotuksia, haasteita, velvoitteita ja projekteja (Hakanen ja muut, 2018, s. 292–297; Hakanen, 2011, s. 113–116). Toisaalta työholismilla on myös positiivinen puolensa, sillä Hakasen ja muiden (2018, s. 292) mukaan työholismille on tyypillistä omien kykyjen jatkuva lisääminen ja kehittäminen eli rakenteellisten resurssien hankkiminen vaatimusten saavuttamiseksi.

Muiden kielteisten tunnetilojen tavoin myös työholismi on huomattava riskitekijä sekä yksilön terveydelle että organisaation hyvinvoinnille (Russo ja muut, 2024, s. 19). Työholismin on todettu ennustavan työuupumusta, sillä jatkuvasta työpanoksesta

johtuva heikko palautuminen ja omien voimavarojen käyttäminen työntekoon johtaa pitkällä aikavälillä väsymiseen, energian loppumiseen ja edelleen loppuun palamiseen (Hakanen ja muut, 2018, s. 297). Russo ja muut (2024, s. 19,27) toteavat työholismin heikentävän yksilön fyysistä ja psyykkistä terveyttä, aiheuttavan ahdistusta sekä johtavan huonompaan työssä suoriutumiseen. Shimazu ja muut (2015, s. 19) puolestaan raportoivat työholismin heikentävän terveydentilaa ja yleistä elämänlaatua.

Mäkinieniemi ja muut (2021, s. 237) sekä Hakanen ja muut (2018, s. 291) toteavat työholismista ja sen syistä tai yhteydestä työntekoon löytyvän rajallisesti tutkimustietoa. Työholismin on kuitenkin raportoitu olevan yleistä suomalaisten johtajien keskuudessa (Mäkikangas ja muut, 2013, s. 136). Hakasen (2011, s. 112) mukaan yhtenä työholismin selittävänä tekijänä voidaan pitää heikentyneitä minäkäsityksiä ja puutteita itsearvostuksessa. Ne johtavat arvottomuuden kokemukseen, jota pyritään välttämään liiallisella työhön panostamisella. Myös tietynlaiset työympäristöt ja roolimallit työelämässä tai elämän muilla osa-alueilla sekä tietynlainen persoonallisuus voivat edistää työholismin ilmenemistä yksilöissä (Hakanen, 2011, s. 113; Mäkikangas ja muut, 2013, s. 151; Russo ja muut, 2024, s. 27). Työn ylikuormituksen ja suuren työmäärän on havaittu altistavan työholismille erityisesti johtajien keskuudessa (Russo ja muut, 2024, s. 27), ja Hakanen ja muut (2018, s. 292) esittävät sosiaalisen tuen ja sosiaalisten suhteiden sekä vuorovaikutuksen puutteella olevan yhteyttä työholismiin.

Työholismin ehkäiseminen on tärkeää sen useiden kielteisten seurausten sekä nykyajan hektisen työympäristön aiheuttaman huolen vuoksi (Russo ja muut, 2024, s. 19; Shimazu ja muut, 2015, s. 18). Kuten aiemmin todettiin, työyhteisön sosiaalisella tuella on positiivinen merkitys yksilöiden hyvinvoinnille, ja Kenyherczin ja muiden (2024, s. 1) mukaan tätä tulisi hyödyntää myös työholismin ehkäisyssä. Yksilön psykologisen joustavuuden lisääminen eli stressinhallinta- ja sopeutumiskyvyn kasvattaminen sekä ylikuormituksen vähentäminen ehkäisevät tehokkaasti työholismille ominaista pakkomielleistä ajattelutapaa (Russo ja muut, 2024, s. 28). Aziz ja muut (2023, s. 315)

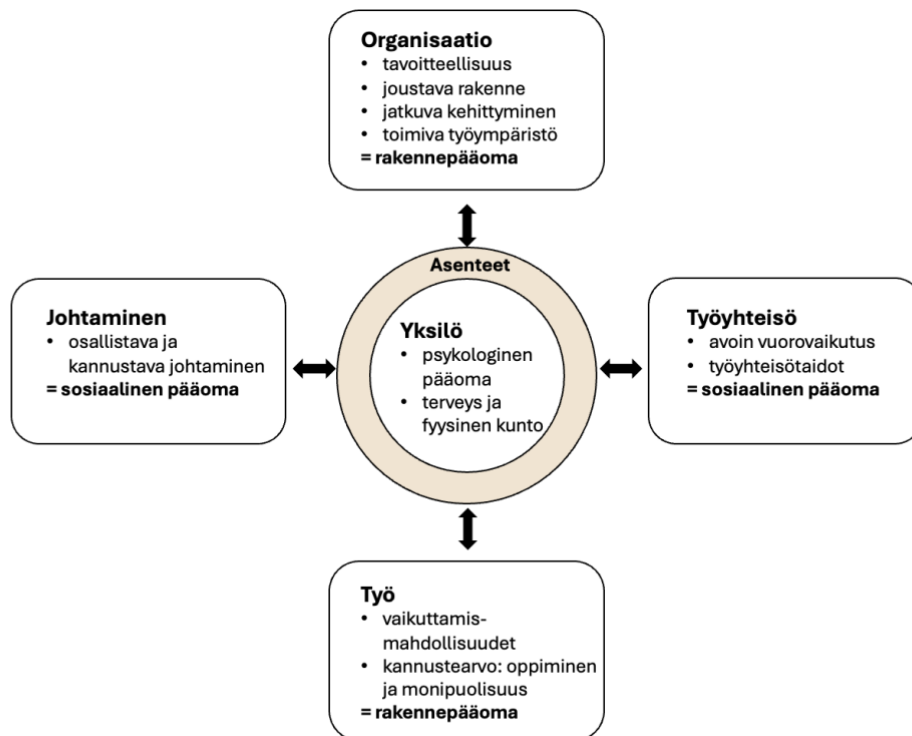
esittävät myös mielekkäiden vapaa-ajan aktiviteettien toimivan työholismia ehkäisevinä tekijöinä.

2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Yksilön työhyvinvoinnista huolehtimisen ja organisaation menestyksen ylläpitämisen sekä suoriutumisen kasvattamisen kannalta on oleellista tunnistaa keskeisimmät tekijät työssä koettavan hyvinvoinnin taustalla (Jaswal ja muut, 2024, s. 341). Edellä käsiteltyjen tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen yhteydessä tuli esille lukuisia keinoja ja tekijöitä, jotka vahvistavat, heikentävät tai ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja sen eri tunnetiloihin. Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, s. 136–139) toteavat ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden roolilla, johtamistyyllillä ja esimerkillä olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointia edistettäessä, mutta korostavat yksilön omaa aktiivista ja itseohjautuvaa toimintaa työhyvinvoinnista huolehtimisessa ja sen tukemisessa. Johtajien tapauksessa oman työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen on luonnollisesti suurilta osin johtajan itsensä vastuulla, jolloin työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työkyvyn ylläpitäminen itseohjautuvasti korostuvat (Strandberg & Puontila, 2024).

Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi eli työhyvinvoinnin osatekijöiksi on tutkimuksissa yleisesti tunnistettu yksilö, työ, työyhteisö, johtaminen ja organisaatio (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s. 143–144). Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden teoriamalli on esitetty Kuviossa 3. Myös Nielsen ja muut (2018) nostavat tutkimuksessaan esille yksilön, työyhteisön, johtajan ja organisaation voimavarat työhyvinvoinnin edistämiseksi. Nämä työhyvinvoinnin syntymiseen ja kehittämiseen pohjautuvat tekijät pitävät Mankan ja Mankan (2023, s. 109) mukaan sisällään sekä yksilön että organisaation piirteitä. Yksilön osalta korostuvat oman työn hallinta käytettävissä olevia voimavaroja ja työn vaatimuksia tasapainottamalla; oppiminen ja halu kehittyä; elämänhallinta sisältäen yksilön psykologisen pääoman, persoonalliset ominaisuudet, optimistisen ajattelutavan, itseluottamuksen ja resilienssin; sekä hyvä työyhteisö sisältäen positiivisen organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin sekä motivoivan johtamistavan (Jaswal ja muut,

2024, s. 342–343; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s. 141; Manka & Manka, 2023, s. 109). Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024, s. 138) tutkimuksessa työhyvinvoinnin tekijöistä työyhteisön osalta korostuvat ilmapiiri ja yhteisön toimivuus, organisaation osalta toimintakulttuuriin ja rakenteeseen liittyvät piirteet sekä työn osalta sen ominaisuudet, kuten vaikutusmahdollisuudet ja monipuolisuus. Työyhteisön käytännöt yhdessä yksilön aktiivisen toiminnan kanssa mahdollistavat työhyvinvoinnin itsenäisen vahvistamisen keskittyen yksilön, organisaation, työyhteisön, työn ja johtamisen voimavarojen lisäämiseen (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s. 136, 144).



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Manka & Manka, 2023).

Mankan ja Mankan (2023, s. 110) kehittämässä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden teoriamallissa korostuvat sosiaalisen pääoman ja rakennepääoman vaikutus työhyvinvoinnin muodostumisessa. Sosiaalinen pääoma koostuu johtamisen laadusta ja työilmapiiristä eli työyhteisön toimeen tulemisesta (Manka & Manka, 2023, s. 110). Tehokas johtaminen, motivoiva työkuultuuri ja positiivinen työympäristö edistävät

yksilön ulkoista ja sisäistä motivaatiota johtaen hyvinvoinnin ja onnellisuuden lisääntymiseen työssä (Jaswal ja muut, 2024, s. 343, 349). Rakennepääoman eli rakennetekijät puolestaan muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat yhdessä työn hallinnan kanssa eli sen kanssa, missä määrin yksilö voi vaikuttaa työhönsä ja mitä työ pitää sisällään (Manka & Manka, 2023, 110). Organisaation ollessa hyveellinen, joustava, optimistinen, toverillinen ja hyvinvointiin suuntautunut eli organisaatiokäyttäytymisen ollessa positiivista myös yksilöiden hyvinvointi paranee (Jaswal ja muut, 2024, s. 346). Työn hallintaan liittyen esimerkiksi työn ominaisuudet ja vaatimukset, työskentelyn joustavuus, työn merkityksellisyys, pätevyys ja työkyky vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Jaswal ja muut, 2024, s. 348). Jaswal ja muut (2024, s. 349) tuovat esille myös yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, sukupuolten välisten erojen, sosiodemografisten tekijöiden, tulevaisuuteen suuntautuneisuuden, ammatillisten näkymien ja urapolun kehityksen toimivan työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

Teoriamallissa kuvatut sosiaaliset ja rakenteelliset kontekstit nähdään työhyvinvoinnin voimavaroina, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö toimii työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi tai lisäämiseksi (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s. 141–142). Jokainen yksilö määrittelee omaan työhyvinvointinsa kuitenkin eri tavoin ja eri työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin perustuen, ja Mankan ja Mankan (2023, s. 111) toteavat yksilön tulkitsevan työyhteisöä henkilökohtaisten asenteidensa pohjalta. Tulkintaan työhyvinvoinnin kokemisesta vaikuttavat asenteiden lisäksi yksilön oma psykologinen pääoma, fyysinen ja henkinen kunto, terveys, tunteet, menestyminen työssä, muu työn ulkopuolinen elämä ja ylipäätään yksilön psykologiset ominaisuudet (Jaswal ja muut, 2024, s. 343; Manka & Manka, 2023, s. 111). Kokemus ja tulkinta omaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä voi eri yksilöillä olla hyvinkin erilainen.

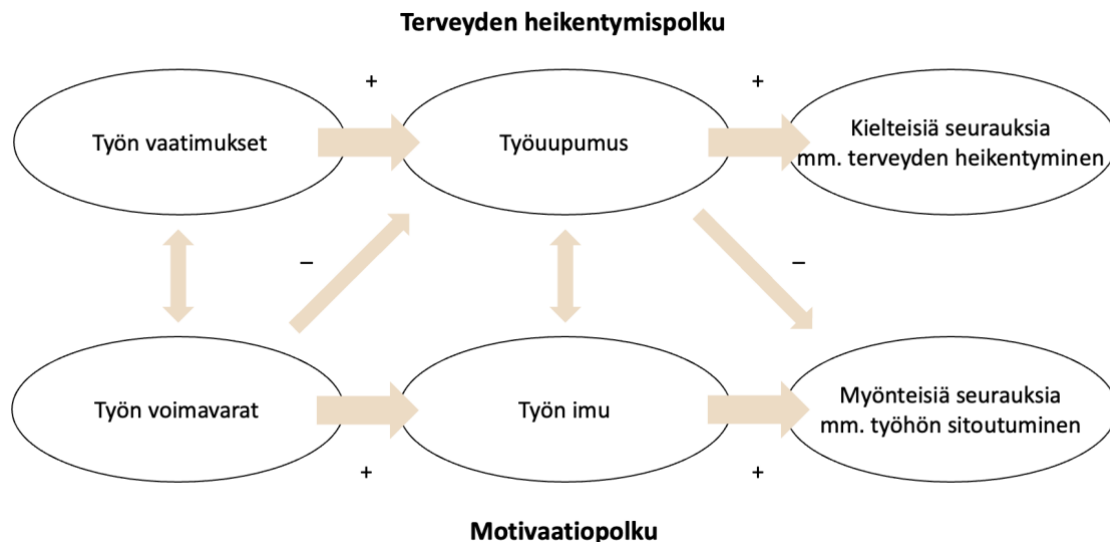
2.4.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen merkitys työhyvinvoinnille

Työn ominaisuudet sekä sosiaalisen ja fyysisen työympäristön näkökulmat luokitellaan työn vaatimuksiin ja voimavaroihin, jotka ovat merkittävä yksilön kokonaistyöhyvinvointia määrittävä sekä yksilön työhyvinvointiin ja edelleen työssä suoriutumiseen vaikuttava tekijä (Arora & Bhagat, 2016, s. 986; Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Hakanen, 2011, s. 106). Kielteisten tekijöiden korostaminen, kuten työn vaatimusten lisääntyminen ja vaatimustekijöiden vaikutukset työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle, on ominaista työelämästä ja sen muutoksista puhuttaessa (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 149). Positiivisen psykologian myötä on kuitenkin huomioitu enemmän työelämän myönteisiä tekijöitä ja niiden vaikutuksia työhyvinvoinnille, esimerkiksi työn voimavaratekijöitä ja niiden positiivisia vaikutuksia terveydelle, työhyvinvoinnille ja työssä suoriutumiselle (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 149). Työtä kuormittavien vaatimusten ja energisoivien voimavarojen tarkastelu on mahdollista työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (*Job Demands–Resources model, JD–R model*) kautta (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274).

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria on keskeinen, uudempaa työpsykologian tutkimuslinjaa edustava yksilöiden työhyvinvointia ja työssä suoriutumista selittävä työstressi- ja motivaatioteoria, joka kuvaa työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä terveyden heikkenemisen prosessiin ja motivaatioprosessiin (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Bakker & Demerouti, 2017; Selander ja muut, 2023, s. 242). Tähän vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat lisäksi yksilön henkilökohtaiset vaatimukset ja voimavarat (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275). Yksilön oma ennakoiva käyttäytyminen työn vaatimus- ja voimavaratekijöihin itse vaikuttamalla eli työtä tuunaamalla on teoriassa keskeistä hyvinvoinnin kannalta (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188–189). Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen teorian perusajatuksena on vaikuttaa yksilön työn voimavara- ja vaatimustekijöihin erilaisin käytännöin ja toimin siten, että työn kuormitusta hallitsemalla ja työn voimavaroja lisäämällä saavutetaan voimavara- ja vaatimustekijöiden tasapainotila. Vaatimusten ja voimavarojen suhdetta lähestytään teoriassa tasapainon sijaan kuitenkin erillisinä

prosesseina (Selander ja muut, 2023, s. 242). Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on esitetty Kuviossa 4.

Mallin ensimmäisenä oletuksena on, että jokaisella työllä on omat työstressiin ja työmotivaatioon vaikuttavat työn vaatimustekijät ja voimavaratekijät (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Mallin toisena oletuksena on, että työn vaatimustekijät ja voimavaratekijät käynnistävät kaksi erilaista työhyvinvoinnin prosessia: terveyden heikkenemisprosessin ja motivaatioprosessin (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188). Työn vaatimustekijöihin vastaaminen edellyttää yksilöltä psyykkisten ja fyysisten voimavarojen käyttöä ja ponnistelua eli energian kulumista, mikä johtaa terveyden heikkenemisprosessin, mikäli yksilö ei ehdi palautua kuormituksesta (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312–313). Työn voimavaratekijät puolestaan tyydyttävät perustarpeita, edistävät työhön sitoutumista, auttavat hallitsemaan työn kuormitusta ja motivoivat sekä sisäisesti että ulkoisesti, mikä johtaa työhyvinvoinnin motivaatioprosessiin (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Bakker & Demerouti, 2007, s. 313; Hakanen, 2011, s. 104).



Kuvio 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011; Manka & Manka, 2023).

Bakker ja Demerouti ovat kehittäneet työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa uuden tutkimustiedon pohjalta. Malliin lisätty oletus on, että työn vaatimus- ja voimavaratekijät toimivat vuorovaikutuksessa yksilön työhyvinvointiin siten, että työn voimavaratekijöitä lisäämällä voidaan heikentää työn vaatimustekijöiden kuormittavaa ja haitallista vaikutusta, ja työtä haastavien vaatimustekijöiden ollessa korkeat ne puolestaan lisäävät työn voimavaratekijöiden positiivista vaikutusta (Bakker & Demerouti, 2024, s. 189; Bakker & Demerouti, 2017, s. 275). Uutena oletuksena Bakker ja Demerouti (2024, s. 189) esittävät yksilön henkilökohtaisten voimavarojen ja vaatimusten vaikutuksen työn vaatimukseen ja voimavaroihin. Heidän mukaansa yksilö, jolla on käytössään henkilökohtaisia voimavaroja, kuten korkea optimismi tai itsetehokkuus, on parempi kyky selviytyä työn kuormittavista tekijöistä sekä parempi mahdollisuus käyttää ja hyödyntää työn voimavaroja. Vastaavasti henkilökohtaiset vaatimukset, kuten tietynlaiset persoonallisuuden piirteet, työholismi tai perfektionismi, toimivat riskitekijöinä lisäten työn vaatimustekijöitä ja johtaen terveyden heikkenemisprosessiin (Bakker & Demerouti, 2017, s. 279).

Työn vaatimukset nähdään siis voimakkaimmin työuupumusta aiheuttavina ja työn voimavarat puolestaan voimakkaimmin motivaatiota ja työn imua edistävinä tekijöinä (Hakanen ja muut, 2019). Riittävä määrä motivoivia, työtä energisoivia voimavaratekijöitä yhdistettynä kohtuulliseen määrään työtä haastavia vaatimustekijöitä sekä vähäiseen määrään työtä estäviä vaatimustekijöitä ehkäisevät parhaiten työuupumusta ja johtavat todennäköisimmin työn imuun (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 153). Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole mustavalkoista, eivätkä työhyvinvoinnin heikkenemisen prosessi ja motivaatioprosessi poissulje toisiaan, vaan toimivat vuorovaikutuksessa (Hakanen, 2011, s. 106). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia on testattu useissa tieteellisissä tutkimuksissa, ja Hakanen ja muut (2019) toteavat mallin soveltuvan lukuisiin eri ammatteihin sekä saavan tukensa useissa empiirisissä tutkimuksissa. Työn vaatimustekijöiden ja voimavaratekijöiden yhteys työhyvinvoinnin kielteisiin ja myönteisiin seurauksiin, työkykyyn ja työssä suoriutumiseen on tutkimuksissa siis laajalti tunnistettu ja tunnustettu (Hakanen ja muut, 2019).

2.4.2 Kuormitustekijät

Työn vaatimustekijät ovat työhön ja työympäristöön liittyviä asioita tai olosuhteita, jotka edellyttävät yksilöltä jatkuvaa psykologista (kognitiivista ja emotionaalista) tai fyysistä ponnistelua ja täten haastavat ja kuormittavat yksilöä psyykkisesti tai fyysisesti (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151). Bakker ja Demerouti (2007, s. 312) korostavat, että kaikki työn vaatimustekijät eivät automaattisesti ole negatiivisia ja kuormitusta aiheuttavia, mutta mikäli yksilö ponnistelee vastatakseen työn vaatimustekijöihin ilman riittävää palautumista, vaatimustekijät voivat muuttua stressaaviksi kuormitustekijöiksi. Vaatimukset voivat olla fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaation liittyviä (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Seppälä ja Hakanen (2017, s. 151) mainitsevat esimerkkeinä fyysisistä vaatimustekijöistä huonon työergonomian, psykologisista vaatimustekijöistä emotionaalisesti kuormittavat työtehtävät, sosiaalisista vaatimustekijöistä ristiriitaiset odotukset eri tahoilta ja organisatorisista vaatimustekijöistä organisaatiomuutostilanteet.

Muita työn vaatimustekijöitä ovat työn ylikuormitus, aikapaine, suuri työmäärä, työn monimutkaisuus, korkea työpaine, tunnekuormitus, fyysinen ponnistelu, työn emotionaaliset vaatimukset, työn kognitiiviset vaatimukset, työn sosiaaliset vaatimukset, fyysisesti tai psykologisesti epäsopiva työympäristö, työn byrokratia, työn ja perheen väliset ristiriidat, monimutkaiset ongelmat työssä, ihmisten väliset konfliktit, rooliepäselvyys, rooliristiriidat, rooliylikuormitus, epätasa-arvo, stressitekijät työssä, riittämättömyys työssä sekä työn epävarmuus (Arora & Bhagat, 2016, s. 986; Bakker & Demerouti, 2024, s. 188–189; Bakker & Demerouti, 2017, s. 276; Bakker & Demerouti, 2007, s. 312–312; Mauno ja muut, 2017, s. 88). Keskeistä työn vaatimustekijöille on, että ne vaikuttavat ainutlaatuisesti yksilön työhyvinvointiin, työuupumuksen syntyyn ja terveyden heikkenemisen prosessiin heikentämällä yksilön fyysisiä ja psykologisia voimavaroja etenkin pitkällä aikavälillä (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Hakanen ja muut, 2019). Bakker ja Demerouti (2017, s. 277) korostavat, että suuri määrä työn

vaatimustekijöitä, kuten iso vastuu ja korkea työmäärä, on yleistä korkeassa asemassa tai arvostetussa ammatissa työskentelevillä, esimerkiksi johtohenkilöillä. He kuitenkin arvioivat, että tällöin yksilöllä on toisaalta käytössään paljon työn voimavaroja vaatimusten tasapainoksi.

Työstressitutkimuksissa työn vaatimukset erotellaan haaste- ja estevaatimuksiksi (Mauno ja muut, 2017, s. 74). Erottelu tehdään Crawfordin ja muiden (2010, s. 836) mukaan sen perusteella, arvioiko yksilö työn vaatimukset hyvinvointiaan haastavina vai sitä uhkaavina. Haastevaatimukset määritellään työn vaatimuksiksi, jotka edellyttävät ponnisteluja johtaen kuitenkin positiivisiin saavutuksiin tai yksilön henkilökohtaiseen kasvuun (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Yksilö näkee haastevaatimukset siis ”hyvinä” stressitekijöinä, jotka vaatimuksistaan huolimatta palkitsevat ja tarjoavat oppimismahdollisuuksia (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278; Crawford ja muut, 2010, s. 836). Crawford ja muut (2010, s. 836) listaavat tyypillisiksi haastevaatimuksiksi työn aikapaineet, korkean vastuun ja suuren työmäärän.

Estevaatimukset määritellään puolestaan työn vaatimuksiksi tai työolosuhteiksi, jotka toimivat rajoitteen lailla estäen ja häiriten yksilöä saavuttamasta tavoitteitaan (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Yksilö näkee estevaatimukset siis ”rajoittavina” stressitekijöinä, jotka tarpeettomasti estävät häntä saavuttamasta tavoitteita ja palkkioita, oppimasta tai kokemasta henkilökohtaista kasvua ponnisteluistaan huolimatta (Crawford ja muut, 2010, s. 836). Bakker ja Demerouti (2017, s. 278) listaavat tyypillisiksi estevaatimuksiksi rooliristiriidat, rooliepäselvyyden ja rooliylikuormituksen, ja Crawford ja muut (2010, s. 836) lisäävät joukkoon byrokratiahaasteet, organisaatiokäytännöt ja työn ongelmat. Vaatimusten arvioiminen joko este- tai haastevaatimukseksi vaihtelee kuitenkin yksilöittäin, ja yksittäinen vaatimustekijä voidaan kokea sekä esteenä että haasteena kontekstista riippuen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278).

2.4.3 Voimavaratekijät

Työn voimavaratekijät ovat työhön ja työympäristöön liittyviä asioita tai olosuhteita, jotka motivoivat yksilöä, auttavat häntä saavuttamaan työnsä tavoitteet, helpottavat työn vaatimustekijöiden kohtaamista, vähentävät vaatimustekijöiden fyysisesti ja psykologisesti kuormittavaa vaikutusta sekä edistävät yksilön oppimista ja henkilökohtaista kehitystä (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Bakker & Demerouti, 2007, s. 312; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 150–151). Bakker ja Demerouti (2007, s. 312) toteavat työn voimavaratekijöiden jakautuvan työn vaatimustekijöiden tavoin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin puoliin. He mainitsevat työn sosiaalisiksi voimavaratekijöiksi myönteisen työilmapiirin sekä kollegojen ja esihenkilön tuen ja organisatorisiksi voimavaratekijöiksi palkan sekä turvallisuuden työssä. Seppälä ja Hakanen (2017, s. 150) toteavat fyysisiä voimavaratekijöitä olevan esimerkiksi ergonomiset työskentelytilat ja psykologisia voimavaratekijöitä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Muita työn voimavaratekijöitä ovat itsenäisyys työssä, rakentava palaute, työtehtävien monipuolisuus, työtehtävien merkityksellisyys, selkeä työrooli, selkeät tavoitteet työssä, mahdollisuus päätöksentekoon, vapaus itsenäiseen ajanhallintaan, sosiaalinen tuki, organisaation tuki, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen, työnohjaus, oppimismahdollisuudet työssä, työssä tarvittavien taitojen monipuolisuus, saatu apu, hyvät esihenkilösuhteet, sujuva viestintä, etenemismahdollisuudet uralla, itsemääräämisoikeus ja pitkäaikaisten sekä välittömien työtulosten näkeminen (Arora & Bhagat, 2016, s. 986; Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Bakker & Demerouti, 2017, s. 274–276; Bakker & Demerouti, 2007, s. 314). Keskeistä työn voimavaratekijöille on, että ne vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin ja motivaatioprosessiin myönteisesti 1) yksilön perustarpeita eli autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta tyydyttämällä ja täten sisäisesti motivoimalla sekä 2) työssä suoriutumista lisäämällä, työhön sitoutumista edistämällä ja työn vaatimusten kuormittavuutta heikentämällä eli ulkoisesti motivoimalla (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188–189; Bakker & Demerouti, 2007, s. 314; Hakanen ja muut, 2019).

Työhön liittyvien voimavarekijöiden lisäksi yksilön henkilökohtaisilla voimavaroilla on tärkeä merkitys yksilön työhyvinvoinnille. Henkilökohtaiset voimavarat määrittellään Bakkerin ja Demeroutin (2024, s. 189) mukaan yksilön myönteisiksi itsearvioiksi, jotka tarkoittavat yksilön luottamusta kykyynsä hallita ympäristöään ja vaikuttaa siihen onnistuneesti. Yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi itsetehokkuus, optimismi, joustavuus, organisaatiopohjainen itsetunto ja muiden auttamisesta saatu mielihyvä (Arora & Bhagat, 2016, s. 986; Bakker & Demerouti, 2024, s. 189). Tällaisia voimavaroja omaavalla yksilöllä on korkeampi mahdollisuus havaita ja hyödyntää työn voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2024, s. 189), sekä myönteisempi suhtautuminen työolojen kokemiseen, työn vaatimusten selättämiseen ja työn imun säilymiseen esimerkiksi muutostilanteissa (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 152).

2.5 Organisaatiomuutos työhyvinvoinnin kontekstina

*”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen”
–Herakleitos (n. 535–475 eKr.)*

Organisaatiot ovat tällä hetkellä jatkuvan muutoksen kohteena, ja muutosprosessit kuuluvat osaksi niin nykypäivän työelämää kuin nykyaikaisen organisaation arkea (Day ja muut, 2017, s. 4; Raza ja muut, 2023, s. 1). Jatkuvasti muuttuva maailma ja liiketoimintaympäristö luovat organisaatioille pakottavan tarpeen vastata muutokseen pysyäkseen ympäröivän maailman menossa mukana (Raza ja muut, 2023, s. 1). Organisaatiomuutokset ovat vuosikymmenten ajan kiinnostaneet tutkijoita ja olleet runsaan tutkimuksen kohteena (Raza ja muut, 2023, s. 1). Johtamisen tutkimuskentällä ne ovat varsin pysyvä ja keskeinen tutkimuksen aihe (Suddaby & Foster, 2017, s. 19). Tutkimuksissa on pyritty ymmärtämään esimerkiksi muutoksen johtamista (Raza ja muut, 2023, s. 1) sekä työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksen ominaisuuksien välisiä yhteyksiä (Nery ja muut, 2020, s. 218). Organisaatiomuutos voi onnistuessaan luoda

paljon hyvää, kuten myönteisiä tuloksia palvelun laatuun tai parempaa kustannustehokkuutta (Teo ja muut, 2020, s. 568).

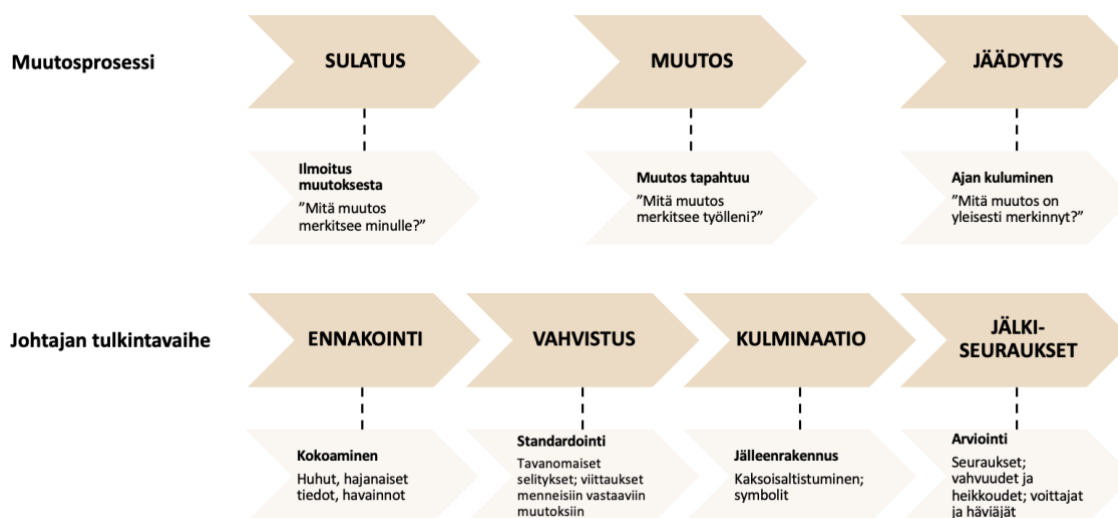
Muutos on aina monimuotoinen, pitkällinen ja jatkuva prosessi (Baran ja muut, 2019, s. 202, 215). Muutoksen käsitteen määrittely ja muutoksen rakenteen selkeyttäminen on Suddabyn ja Fosterin (2017, s. 19) mukaan kirjallisuudessa haastavaa, vaikka muutos on maailmanlaajuinen ilmiö. Organisaatiomuutos määritellään organisaation tietoisena toimintana pyrkiä siirtymään nykytilasta johonkin haluttuun tilaan (Raza ja muut, 2023, s. 3). Smithin (2002, s. 26) määritelmä organisaatiomuutokselle on organisaation kaikenlainen tarkoituksellinen muutos liiketoiminnassaan, jolla organisaation strateginen asema muuttuu kilpailijoihin nähden. Nie ja muut (2023, s. 4, 10) toteavat organisaatiomuutoksen tarkoittavan prosessia, jossa organisaation vakiintuneet rakenteet, nykyiset käytänteet, rutiinit ja muutosjähkyys murretaan. Käytännön tasolla organisaation alkuperäiset rakenteet muutetaan uudellaisiksi, jotta organisaatio pystyy sopeutumaan ulkoisessa tai sisäisessä liiketoimintaympäristössään tapahtuneisiin muutoksiin sekä turvaamaan olemassaolonsa (Nie ja muut, 2023, s. 4–7). Osalle organisaatioista muutos on jatkuvaa, arkipäiväistä kasvuprosessia – toisille mullistava kokemus (Nie ja muut, 2023, s. 4). Kaikki organisaatiomuutokset eivät myöskään ole samanlaisia, vaan muutoksen muoto voi moninaisuudessaan olla joko jatkuva ja asteittain tapahtuva, jatkuva ja radikaalisti tapahtuva, jaksoittainen ja asteittain tapahtuva tai jaksoittainen ja radikaalisti tapahtuva (Baran ja muut, 2019, s. 202).

2.5.1 Organisaatiomuutoksen vaiheet ja tyypit

Organisaation muutosprosessi koostuu eri vaiheista ja toimijoista, ja Työterveyslaitos (2025) toteaa aikaikkunan muutoksen alkamisesta muutoksen loppuun viemiseen olevan häilyvä. Organisaatiomuutoksen käsitteen vuonna 1948 luoneen Kurt Lewinin kehittämää kolmivaiheista muutosmallia pidetään yleisesti tunnettuna organisaatiomuutoksen perusmallina (Raza ja muut, 2023, s. 3). Muutosmalli koostuu kolmesta eri vaiheesta: sulattaminen, muuttaminen ja jäädyttäminen (Lewin, 1947, s.

34), ja malli on kuvattu Kuviossa 5. Muutosmallin perusajatuksena on organisaation purkamisen vanhasta tilasta ensin kuvainnollisesti sulattamalla se, siirtyen sitten kohti uutta haluttua tilaa ja lopuksi jäädyttämällä uusi tila organisaation pysyväksi tilaksi (Raza ja muut, 2023, s. 3). Sulattaminen (*unfreezing*) koostuu muutosvalmiuden varmistamisesta organisaation nykytilaa purkamalla ja mahdollisia ongelmia, kuten äkillisiä tunnetiloja ja ennakkoluuloja käsittelemällä (Lewin, 1947, s. 35). Muuttaminen (*moving, changing*) kuvastaa suunnitellun muutoksen toteutumista organisaatiossa eli organisaation siirtämistä uuteen tilaan (Cummings ja muut, 2016, s. 33; Lewin, 1947, s. 35). Jäädyttäminen (*freezing, refreezing*) puolestaan tarkoittaa Lewinin (1947, s. 34–35) mukaan pysyvyyden varmistamista eli että organisaatio pysyy saavuttamassaan uudessa tilassa halutun ajan.

Tämä klassinen ja perustava lähestymistapa muutosprosessin hallintaan on kuitenkin saanut aikojen saatossa kritiikkiä yksinkertaisuudestaan, ja sen vaikuttavuutta on kyseenalaistettu (Cummings ja muut, 2016, s. 33). Suddaby ja Foster (2017, s. 30) tuovat esille mallin puutteellisen näkemyksen muutoksesta pelkästään lineaarisena prosessina sulattamisesta kohti jäädyttämistä. Heidän mukaansa organisaatiomuutosprosessin suuntaan, nopeuteen ja onnistumiseen vaikuttavat niin yksilön inhimilliset tulkinnat ja kognitiot kuin organisaation yhteisölliset tulkinnat tapahtumista. Myös Erwinin ja Garmanin (2010, s. 40) tutkimuksessa nousee esiin yksilöiden tarpeiden, motivaation, arvojen, reaktioiden, tulkintojen ja käyttäytymisen merkitys organisaation muutosprosessissa. Osa tutkijoista puolestaan näkee kaikenlaisten muutosteorioiden olevan pelkistettävissä Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin (Cummings ja muut, 2016, s. 34). Vaihtoehtoisena organisaatiomuutoksen mallina on esitetty esimerkiksi Kotterin (1995) kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallia.



Kuvio 5. Organisaatiomuutosprosessin vaiheet (mukaillen Isabella, 1990, s. 32).

Toinen vaihtoehtoinen malli, Isabellan (1990) nelivaiheinen muutosprosessimalli, kuvastaa johtajien tulkintaa organisaatiomuutoksen tapahtumista ja koostuu ennakkoinnin, vahvistuksen, kulminaation sekä jälkiseurauksen vaiheista (ks. Kuvio 5). Ennakkoinnin (*anticipation*) vaiheessa johtajat keräävät muutoksesta tietoa, havainnoivat ja pyrkivät muodostamaan tiedonpalasten pohjalta yhtenäistä kuvaa (Isabella, 1990, s. 16). Vahvistuksen (*confirmation*) vaiheessa muutoksen todellisuus ymmärretään ja johtajat laativat muutosprosessin tapahtumista tulkintoja sekä selityksiä (Erwin & Garman, 2010, s. 40; Isabella, 1990, s. 17). Kulminaation eli huippukohdan (*culmination*) vaihe on toiminnan vaihe, jossa johtajat kokeilevat, oppivat ja muokkaavat näkemyksiään muutoksen tapahtumista eli sopeuttavat suunniteltua toimintaa uuteen ympäristöön (Erwin & Garman, 2010, s. 40; Isabella, 1990, s. 23). Viimeinen vaihe eli jälkiseuraukset (*aftermath*) sisältää organisaatiomuutoksen tapahtumien arviointia, jolloin johtajat sisäistävät muutoksen pysyvyyttä ja seurauksia niin organisaatiossa kuin sen ihmisissä sekä punnitsevat muutoksen varmuutta, vahvuuksia ja heikkouksia (Isabella, 1990, s. 25).

Organisaatiossa tapahtuvalle muutokselle voi olla lukuisia syitä – uudet strategiat, mukautuminen liiketoimintaympäristöön organisaation rakenteita muuttamalla tai

työyhteisön dynamiikan muuttaminen ovat kaikki esimerkkejä tarpeista organisaatiomuutokselle (Raza ja muut, 2023, s. 3). Organisaatiomuutokset voidaan luonteensa perustella luokitella erilaisiin organisaatiomuutostyyppihin. Smith (2002, s. 26) listaa yleisimmiksi muutostyypeiksi (1) fuusiot ja yritysostot, (2) organisaation uudelleenjärjestelyt, kuten henkilöstövähennykset, (3) liiketoiminnan laajentamisen esimerkiksi uudelle toimialalle, (4) teknologian muutokset, (5) uuden liiketoimintastrategian käyttöönoton, (6) prosessien uudelleensuunnittelun tai parantamisen sekä (7) organisaation kulttuurimuutokset. Hän huomauttaa kuitenkin, että yksittäinen organisaatiomuutos on moninainen prosessi sisältäen erilaisia muutoksia ja todennäköisesti päällekkäisyyksiä useista eri muutostyypeistä. Osa organisaatiomuutostyypeistä on tutkimuskirjallisuudessa tutkitumpia kuin toiset (Smith, 2002, s. 26), ja eroja löytyy myös muutosprosessien onnistumisessa – esimerkiksi organisaation uudelleenjärjestely on muutostyyppinä helpompi toteuttaa kuin organisaation kulttuurin muuttaminen (Smith, 2002, s. 27). Tutkimuskirjallisuudesta tukea saavan yleisen väitteen mukaan jopa 70 % organisaatiomuutoksista epäonnistuu muutosten onnistumisprosentin ollessa 30 % (Smith, 2002, s. 27).

2.5.2 Fuusio organisaatiomuutostyyppinä

Fuusiot ja yritysostot (*mergers and acquisitions*) ovat suuria ja monimutkaisia, mutta varsin yleisiä organisaatiomuutoksia, joita on kirjallisuudessa tutkittu hyvin laajalti ja joita modernit organisaatiot ovat toteuttaneet vuosisatojen ajan (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354–355; Smith, 2002, s. 26). Fuusio tarkoittaa toimenpidettä, jossa kaksi tai useampi erillinen organisaatio yhdistyy yhdeksi uudeksi organisaatioksi ja jossa yhdistyvien organisaatioiden toiminnot ja johtamistyyli sekä omistukset yhdistetään keskenään yhteensopiviksi (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354; Hakonen & Tienari, 2021, s. 121; Smith, 2002, s. 28). Marcum ja muut (2015, s. 85) määrittelevät organisaatioiden fuusion omistusmuutoksena, jossa ostava yritys määrittää ostamalleen yritykselle uudeksi lailliseksi kotipaikaksi oman kotipaikkansa. Organisaatioiden väliset fuusiot

voidaan Alhenawin ja Stilwellin (2019, s. 358) mukaan luokitella sijaintiin liittyviksi, toimintaan liittyviksi, vertikaalisiksi ja horisontaalisiksi.

Organisaatioiden fuusio eli sulautuminen parantaa niiden taloudellista vahvuutta sekä lisää organisaatioiden kykyä kilpailla ja selviytyä omalla toimialallaan (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354; Smith, 2002, s. 28). Alhenawi ja Stilwell (2019, s. 354) nostavat yhdeksi fuusion keskeisimmistä syistä synergian eli yhteistoiminnan tuottaman lisäedun, jolloin fuusion poistamat päällekkäisyydet lisäävät uuden organisaation tehokkuutta ja johtajille tarjoutuu mahdollisuus keskittyä aiempaa sujuvammin organisaation keskeisiin toimintoihin. Toisena syynä mainitaan hajauttaminen, jolloin organisaatio saavuttaa strategisesti vakaamman aseman niin taloudellisesta kuin arvonluonnillisesta näkökulmasta (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 355). Alhenawi ja Stilwell (2019, s. 354) korostavat fuusion onnistuvan parhaiten, kun yritykset ovat keskenään mahdollisimman samankaltaisia. Lisäksi maantieteellinen läheisyys tuo fuusioon omat etunsa, sillä lähekkäin sijaitsevilla organisaatioilla on parempi tietämys paikallisista markkinoista, taloudellisista ennusteista, sääntelystä sekä suorituskykytavoitteista (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 357).

Organisaatiomuutostyyppinä fuusioon kuuluu itse fuusioitumisen lisäksi muitakin muutoksia; Smithin (2002, s. 29) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen yhteiseksi, uuden liiketoimintastrategian käyttöönotto, mahdollinen liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu sekä uuden teknologian käyttöönotto ovat tyypillisiä fuusion mukanaan tuomia muutoksia organisaatiossa. Fuusio on muutosprosessina siis hyvin moninainen, ja vaikutukset ulottuvat niin organisaation rakenteellisiin kuin inhimillisiin puoliin. Fuusioiden ja yritysostojen onnistumisia sekä epäonnistumisia on tutkimuskirjallisuudessa pyritty selittämään taloudellisten ja strategisten tutkimusten kautta, mutta selitykset ovat olleet puutteellisia (Sarala ja muut, 2019, s. 307). Sarala ja muut (2019, s. 307) ehdottavat ratkaisuksi inhimillisen puolen huomioimista ja parempaa ymmärrystä fuusioiden mieltämisestä pehmeämmän puolen käytännön prosesseiksi, sillä fuusiossa on mukana aina aktiivisia toimijoita eli organisaation ihmiset.

Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella, reaktioilla, asenteilla, arvoilla, käyttäytymisellä ja etenkin yksilöiden positiivisilla sekä negatiivisilla tunteilla eli organisaation sosiokulttuurisella ympäristöllä on merkittävää vaikutusta fuusion onnistumiseen (Sarala ja muut, 2019, s. 307). Fuusio synnyttää kokonaan uuden organisaation, jolloin organisaation yksilöidenkin on tärkeää katkaista tunnesiteensä vanhaan organisaatioon ja muodostaa uusi yhteinen sosiaalinen identiteetti uuteen organisaatioon organisaatiomuutosprosessin onnistumiseksi sekä oman työmotivaation ja yhteistyön edistämiseksi (Hakonen & Tienari, 2021, s. 121–122).

2.5.3 Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin

Mölsä ja muut (2023, s. 211) korostavat organisaatiomuutosten olevan tarpeellisia ja väistämättömiä organisaatioille, mutta aiheuttavan muutakin kuin pelkkiä myönteisiä seurauksia. Organisaatiomuutosten kielteiset seuraukset koskettavat erityisesti henkilöstön hyvinvointia (Mölsä ja muut, 2023, s. 229), ja organisaatiomuutosten negatiivinen vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin voi olla merkittävä (Day ja muut, 2017, s. 5). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet organisaatiomuutosten yhteyden työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin esimerkiksi työtyytyväisyyden, työuupumuksen ja työstressin osalta (Mölsä ja muut, 2023, s. 212). Jatkuvaan muutokseen sopeutumisen on havaittu aiheuttavan yksilöille stressiä ja painetta (Raza ja muut, 2023, s. 2), ja organisaatiomuutoksen myötä lisääntyneistä sairauspoissaoloista sekä työuupumuksesta löytyy tutkimusnäyttöä (Mölsä ja muut, 2023, s. 211). Teo ja muut (2020, s. 568, 571) puolestaan raportoivat organisaatiomuutosten aiheuttamasta työtyytymättömyydestä, stressistä ja muutoksen psyykkisestä vaativuudesta. Organisaatiomuutosta voidaan Neryn ja muiden (2020, s. 217) mukaan pitää riskitekijänä organisaation yksilöiden hyvinvoinnille ja terveydelle.

Organisaatiomuutoksen vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin selittyy eri tekijöillä. Muutokset eivät ulotu pelkästään organisaatiotasolle, vaan organisaatiomuutos vaatii paljon myös organisaation henkilöstöltä yksilötasolla (Day ja muut, 2017, s. 4), mikä jää

usein muutoksissa huomiotta (Raza ja muut, 2023, s. 1). Organisaatiomuutosta voidaan jo itsessään pitää Dayn ja muiden (2017, s. 4) mukaan ylimääräisiä ponnisteluja edellyttävänä työn vaatimustekijänä, ja muutos tuo mukanaan organisaatioon erilaisia työn vaatimuksia sekä työstressiä aiheuttavia tekijöitä, kuten epävarmuutta, epäselvyyttä ja työmäärän kasvua. Organisaatiomuutoksille tyypillinen ylikuormitus, roolien muuttuminen ja negatiiviset reaktiot, kuten pelot, epäilyt ja motivaation lasku vaikuttavat kaikki yksilön suoriutumiseen ja edelleen asenteisiin, terveyteen sekä hyvinvointiin (Nery ja muut, 2020, s. 217). Vastaavasti erilaiset voimavarat, kuten organisaation tuki ja työnohjaus, positiivinen työympäristö, työn autonomia ja hallinta sekä työpaikan ihmissuhteet toimivat organisaatiomuutosprosessissa yksilöitä tukevinä ja muutoksen negatiivisia piirteitä heikentävinä tekijöinä (Day ja muut, 2017, s. 4). Organisaatiomuutosten negatiivisista vaikutuksista huolimatta muutos koetaan yleensä positiivisena, mikäli yksilöllä on tarpeeksi tietoa muutoksesta, selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus osallistua muutokseen (Nery ja muut, 2020, s. 220; Teo ja muut, 2020, s. 568).

Johtajat ovat organisaatiomuutoksen vastuunkantajia – he vastaavat viime kädessä muutosprosessin onnistumisesta johtamalla ja ohjaamalla organisaatiota sekä sen ihmisiä kohti tavoitetta muutosstrategiaa noudattaen (Teo ja muut, 2020, s. 568). Teo ja muut (2020, s. 568) listaavat ylimmän johdon vastaavan niin muutosprosessin käynnistämisestä, muutoksen käytännön toteutuksesta, alaisten tukemisesta muutoksessa kuin muutosjohtamisesta, mikä edellyttää heiltä tietotaitoa ja kasvaneita vaatimuksia läpi organisaatiomuutoksen. Lisäksi johtajat ovat organisaatiomuutosprosessissa ristipaineessa organisaation ulkopuolelta ja ylimmältä johtotasolta tulevien muutosvaatimusten vastaanottajana sekä organisaation henkilöstötason vaatimusten ja odotusten täyttäjänä (Pirinen, 2014, s. 150; Teo ja muut, 2020, s. 568). Pirisen (2014, s. 150, 153) mukaan tämä johtajan kompleksinen ja ristiriitainen rooli korkeine vaatimuksineen saattaa olla helposti hyvinvointia kuormittavaa, ja johtajan työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja tukeminen on muutoksessa usein tarpeen.

Työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa tutkiva empiirinen kirjallisuus kohdistuu lähes poikkeuksetta työntekijätasolle tai vaihtoehtoisesti keskijohtoon (Teo ja muut, 2020, s. 568). Viime aikoina tutkimuskirjallisuuden pohjalta on tunnistettu tarve tutkia myös ylemmän johdon reagointia ja käsityksiä organisaatiomuutokseen sekä ennen kaikkea muutoksen vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa (Teo ja muut, 2020, s. 568). Johtajat ovat yksilöitä siinä missä muutkin organisaation jäsenet, ja samat lainalaisuudet pätevät myös heihin. Teo ja muut (2020, s. 568) korostavat johtajien taipumusta kokea organisaatiomuutoksen aikana normaalia korkeampia työn voimavaroja ja vaatimuksia. Muiden yksilöiden tavoin myös johtajien keskuudessaan saattaa esiintyä rooliepäselvyyttä, epäselkeitä tavoitteita ja epävarmuutta muutoksesta, jota työn kuormittavat vaatimukset tehostavat entisestään (Teo ja muut, 2020, s. 570, 572).

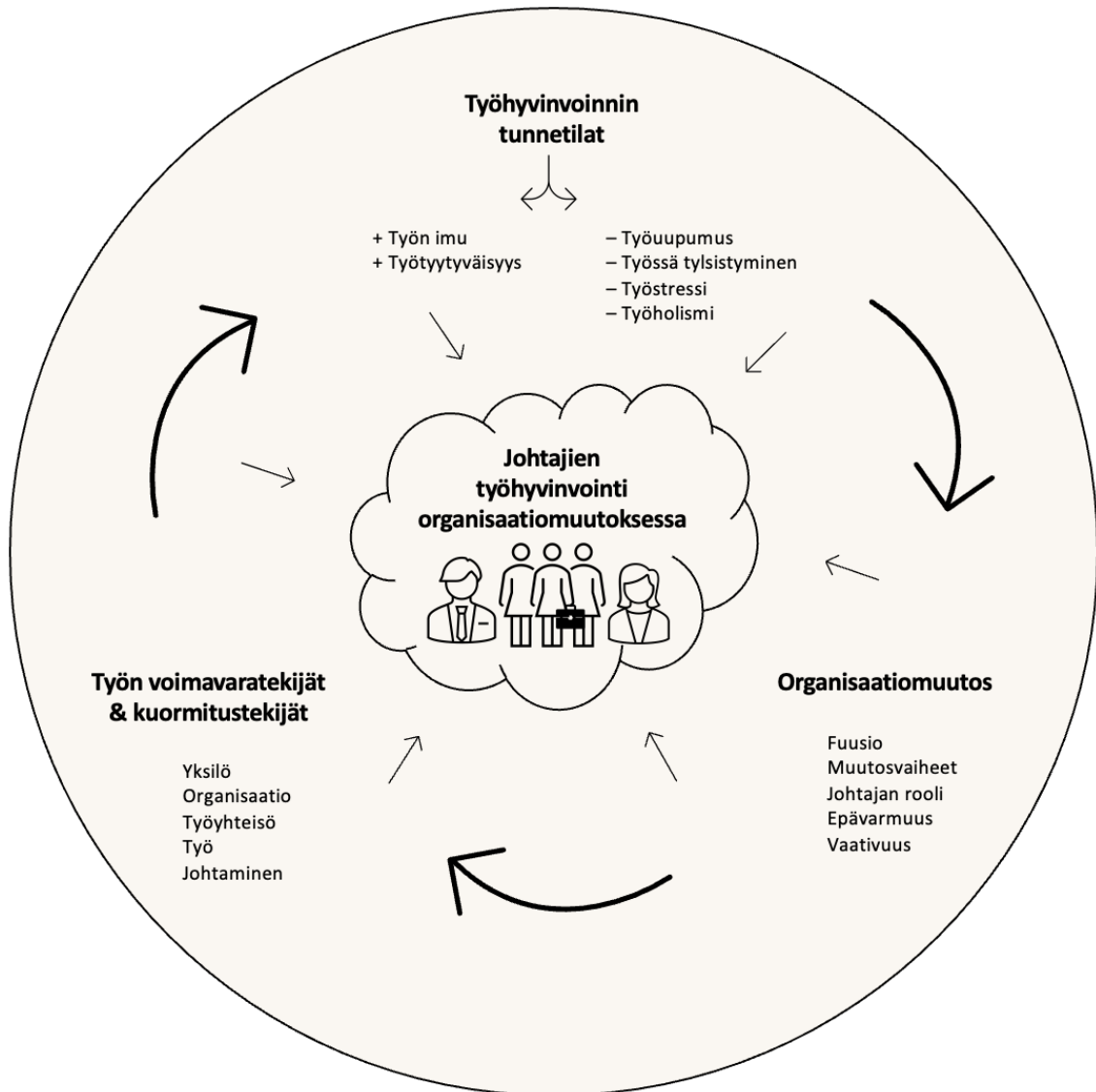
Ratkaisuna johtajien positiivisemmalle työhyvinvoinnille ja paremmalle selviytymiskyvylle organisaatiomuutoksessa Teo ja muut (2020, s. 568–569, 572) ehdottavat johtajille kollegoilta saatavaa mentorointia, muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen ja kaikenlaiseen päätöksentekoon osallistumista sekä tehokasta muutosviestintää, jotka toimivat johtajia motivoivina, hyvinvointia parantavina ja itsensä ilmaisemista lisäävinä voimavaroina muutoksessa. Johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa käsittelevästä kirjallisuudesta nousee esiin myös tässä teorialuvussa aikaisemmin käsitelty työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Työn kuormitustekijöiden on joissakin tutkimuksissa havaittu heikentävän johtajien työhyvinvointia muutoksessa, ja osa tutkimuksista puolestaan havaitsee työn itsenäisyyden olevan johtajien työtyytyväisyyttä organisaatiomuutoksessa lisäävä tekijä (Teo ja muut, 2020, s. 571). Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin tavoin voimavaratekijöiden, kuten työn autonomian ja päätöksentekovapauden, on ehdotettu lisäävän johtajien työtyytyväisyyttä muutoksessa, sillä ne motivoivat johtajia kehittämään toimintatapoja ja strategioita muutoksen tuomien vaatimusten ja stressitekijöiden heikentämiseksi (Teo ja muut, 2020, s. 571). Teo ja muut (2020, s. 571)

mainitsevat työn hallintaan liittyvien voimavaratekijöiden toimivan johtajilla myös muutoksen mukanaan tuoman epävarmuuden minimoijina.

Organisaatiomuutosprosesseissa on siis tärkeää kiinnittää huomiota niin myönteisesti kuin kielteisesti työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja ymmärtää eri muutosominaisuuksien vaikutukset yksilöön (Mölsä ja muut, 2023, s. 229; Nery ja muut, 2020, s. 217). Tällöin muutosprosessin oikeanlaisella hallinnalla voidaan vaikuttaa muutoksen negatiivisiin ja positiivisiin seurauksiin (Day ja muut, 2017, s. 5). Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että organisaatiomuutosten negatiiviset hyvinvointivaikutukset johtuvat usein tiedon puutteesta tulevan suhteen sekä epävarmuudesta, joita koettu stressi, ylikuormitus, ahdistus, epäselkeät tulkinnat ja hallinnan puute muutoksen yhteydessä aiheuttavat (Nery ja muut, 2020, s. 219). Nery ja muut (2020, s. 217, 219) huomauttavat organisaatiomuutoksen aiheuttamien positiivisten tai negatiivisten tunteiden, reaktioiden ja käyttäytymisen olevan yksilöllistä. Organisaatiomuutokseen suhtautuminen korreloi kuitenkin suoraan muutoksen vaikutuksiin yksilön terveydessä ja hyvinvoinnissa – muutokseen positiivisella asenteella suhteutuvat kokevat vähemmän haitallisia vaikutuksia työhyvinvoinnissaan (Nery ja muut, 2020, s. 217).

2.6 Yhteenveto teorettisesta viitekehystä

Tässä luvussa on käsitelty tutkimusaiheen kannalta tärkein ja keskeisin teoria sekä tutkimusaihetta koskevia aikaisempia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen teoriapohjan muodostama luku käsittelee laajasti työhyvinvointia, tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloja, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaatiomuutosta työhyvinvoinnin kontekstina. Luku nivoo yhteen kattavan kokonaisuuden liittyen työhyvinvoinnin kokemuksiin organisaatiomuutoksessa sisältäen johtajien työhyvinvointi- ja muutosnäkökulmaa. Kuviossa 6 on esitetty tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys, joka tiivistää tutkimuksen teorian ytimen.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys johtajien kokemukseen työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa vaikuttavista elementeistä.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimuksen kolmas luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osion. Luku käsittelee tutkimuksen käytännön toteutusta ja kuvaa, miten tutkimus on konkreettisesti toteutettu juuri tässä tapauksessa. Luvun alussa tutustutaan tämän tutkimuksen lähestymistapana toimivaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämän jälkeen siirrytään kohdeorganisaation kuvailuun eli esitellään tutkimuksen kohteena olevaa toimeksiantajayritystä sekä sen taustaa ja tilannetta. Seuraavaksi luvussa esitellään tutkimusaineistoa ja sen taustoja, kuvaillaan aineiston keruuta prosessina ja luonnehditaan aineiston laatua. Luvun lopussa syvennytään aineiston analysointiin käsittelemällä tässä tutkimuksessa käytettyä laadullista sisällönanalyysia niin teorian kuin tutkimuksen käytännön toteutuksen tasolla.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä Pro gradu -tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella viitataan joukkoon erilaisia laadullisia eli ihmistieteellisiä tutkimusmenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018), joiden tarkoituksena on kuvata kokonaisvaltaisesti todellista elämää eli luonnollista kontekstia keräten tietoa ihmisiltä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161, 164). Toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, joka keskittyy tilastolliseen analyysiin, hypoteesien testaamiseen sekä asioiden selittämiseen, laadullisen tutkimuksen lähestymistavassa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 6). Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen tapahtuu tyypillisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden perspektiivistä, jolloin ollaan kiinnostuneita heidän kokemuksistaan, tunteistaan, ajatuksistaan tai heidän tutkittavalle ilmiölle antamistaan merkityksistä (Juuti & Puusa, 2020). Hakalan (2024, s. 34) mukaan laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä painottaa ilmiön syvällistä ja kokonaisvaltaista ymmärtämistä antamalla mahdollisuuden ilmiön tarkasteluun juuri kokemusten, tunteiden, ajatusten, näkemysten, ominaisuuksien, vaikuttimien ja näkökulmien kautta.

Laadullinen tutkimus kytkeytyy antropologian, psykologian, filosofian, sosiologian ja kasvatustieteiden tieteenaloihin (Juuti & Puusa, 2020), mistä syystä siitä on olemassa useita toisistaan poikkeavia koulukuntia ja erilaisia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 4; Juuti & Puusa, 2020). Laadullisen tutkimuksen eri menetelmiä, lähestymistapoja ja koulukuntia yhdistää kuitenkin keskeisesti kyky ymmärtää todellisuus objektiivisen näkökulman sijaan sosiaalisten vuorovaikutusten kautta rakentuvana sekä kulttuuristen merkitysten kautta tulkittuna ja tuotettuna todellisuutena (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 163). Todellisuus on siis moninainen, jolloin tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saada monimuotoisia ja monitasoisia tulkintoja (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Hirsjärvi ja muut (2009, s. 164) toteavat laadullisen tutkimuksen kulun olevan joustavaa, eli tutkimuksen vaiheet ja alkuperäinen suunnitelma muotoutuvat tutkimusprosessin edetessä (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 164).

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, jolloin tutkittavasta ilmiöstä on olemassa niukasti tietoa tai siitä halutaan löytää ja tuoda esiin tosiseikkoja (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 6; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimusaiheesta on tällöin mahdollista saada esille sellaisia puolia, joiden käsittely tai kertominen saattaisi muutoin jäädä vähäiseksi (Hakala, 2024, s. 34). Tästä syystä tutkijan pyrkimyksenä on laadullisessa tutkimuksessa hypoteesin tai teorian testaamisen ja yleistämisen sijaan tarkastella kerättyä tutkimusaineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija hankkii kerättävän aineiston luonnollisissa tilanteissa laadullisin metodein eli erimerkiksi keskusteluiden, havainnoinnin, haastatteluiden, kyselyiden ja dokumenteista saatavan tiedon avulla ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina käyttäen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Keskeistä on Hirsjärven ja muiden (2009, s. 164) mukaan päästä lähelle tutkittavia saamalla heidän äänensä ja kokemuksensa kuuluviin. He korostavat laadullisen tutkimuksen tulkinnan olevan

aineistolähtöistä, eli tutkittavaa ilmiötä ja siitä kerättyä aineistoa tulkitaan ainutlaatuisesti.

Tutkijalla on laadullisessa tutkimuksessa merkittävä rooli. Laadullisen tutkimuksen kokonaisuuden luonteeseen kuuluu tutkijan ja tutkittavan tiedon läheinen suhde, ja perimmäisenä kysymyksenä on tutkijan rooli subjektiivisena henkilönä ymmärtää toista ihmistä eli objektiivista henkilöä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkijan omat intressit, näkökulmat, arvot ja ennakkotiedot vaikuttavat laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 7; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161), joten Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 4) korostavat laadullisen tutkijan kykyä tarkastella omia oletuksiaan, tarkoitusperiään ja tavoitteitaan sekä tutkimusprosessin aikaisten päätöstensä vaikutusta tekemiinsä tulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä.

3.2 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohteena toimii tutkimuksen toimeksiantajayritys, finanssialalla toimiva suomalainen pankkiorganisaatio. Toimeksiantajayritys on osa valtakunnallisesti suurinta finanssialan yritysryhmää eli OP Ryhmää ja on muiden kyseiseen finanssiryhmään kuuluvien pankkien tavoin omistaja-asiakkaidensa eli jäsentensä omistama (OP Ryhmä, 2025). Toimeksiantajayritys on toimeksiantosopimuksessa antanut luvan kertoa kohdeorganisaation olevan OP Ryhmään kuuluva pankkiorganisaatio. Finanssiryhmä koostuu yksittäisistä osuuspankeista sekä OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhtiöineen, ja se tarjoaa asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja (OP Ryhmä, 2025). Tutkimuksen toimeksiantajayritys on Länsi-Suomessa sijaitseva alueellinen ja toimialueensa johtava osuuskuntamuotoinen talletuspankki, joka finanssiryhmän tavoin tarjoaa asiakkailleen kattavia ja monipuolisia pankki- ja vakuutuspalveluja. Paikallisuus ja ihmisläheisyys ovat toimeksiantajayrityksen toiminnan kulmakiviä sen vastatessa henkilö- ja yritysasiakkaidensa tarpeisiin eri toimipisteissään.

Fuusiot ovat olleet toimeksiantajayrityksen finanssiryhmässä yleisiä aina 2010-luvulta finanssikriisin jälkeen, ja 2020-luvulle tultaessa fuusioiden määrä on jatkanut kasvamistaan (Kuusterä, 2022, s. 92). Syynä pankkien fuusioitumiselle on ollut ennen kaikkea pankkilainsäädännön ja pankkivalvonnan kiristyminen, mikä on lisännyt työmäärää huomattavasti etenkin pienemmissä pankeissa sekä edellyttänyt kaiken kokoisilta pankeilta uudenlaiseen toimintaympäristöön sopeutumista (Kuusterä, 2022, s. 92). Myös muunlaiset muutokset toimintaympäristössä, kuten digitalisaation lisääntyminen sekä muutokset asiakastarpeissa muuttoliikenteen ja maatalouden kehityksen myötä ovat johtaneet pankkien fuusiotarpeisiin ja resurssien yhdistämiseen, jotta etenkin pienemmät pankit kykenevät selviytymään toimintaympäristönsä muutoksista ja säilyttämään elinkelpoisuutensa (Kuusterä, 2022).

Toimeksiantajayrityksenä toimiva pankki koki monien muiden finanssiryhmän pankkien tavoin fuusion loppuvuodesta 2022, jolloin muodostui nykyinen tutkimuksen kohteena oleva pankkiorganisaatio. Yritysfuusiossa yhdistyi tuolloin kaksi melko samankokoista paikallispankkia, jotka olivat lähtötilanteessa molemmat hyvin vakavaraisia ja taloudellisesti vahvoja pankeja. Fuusion tapahtuessa toinen pankki eli osuuskunta sulautui vastaanottavaan osuuskuntaan eli toiseen pankkiin, minkä seurauksena sulautuvan pankin varat ja velat siirtyivät vastaanottavalle pankille sekä sulautuvan pankin jäsenet saivat sulautumisvastikkeena uudesta pankista samansuuruiset osuudet ja osakkeet kuin ennen sulautumista (Osuuskuntalaki 421/2013, 20:1). Yhdistymisen myötä pankille valittiin uusi toimitusjohtaja, mutta muutoin henkilöstö ja toimipisteverkosto pysyivät ennallaan.

Fuusion muodostaneiden pankkien fuusioprosessi käynnistyi jo alkuvuodesta 2021. Keskeisenä syynä fuusioitumisselvityksen aloittamiselle oli tuolloin tarve keskittää hallinnollisia tehtäviä pankkisääntelyn voimakkaan kasvun ja sitä kautta hallinnollisten tehtävien lisääntymisen vuoksi, jotta voimavaroja voitaisiin kohdistaa enemmän asiakkaisiin. Fuusion tärkeimpinä hyötyinä pankit näkivät resurssien yhdistämisen

lisäävän päätöksenteon pysymistä kotiseudulla, parantavan asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamista, tarjoavan paremmat edellytykset elinvoimaisuuden vahvistamiselle ja säilyttämiselle sekä vakauttavan molempien pankkien toimintaa tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tekohetkellä toimeksiantajayritys on ehtinyt fuusion jälkeen toimia nykyisenä pankkiorganisaationaan noin kahden vuoden ajan, mutta organisaatio elää jälleen uuden muutoksen kynnyksellä. Toimeksiantajayritys on lähitulevaisuudessa yhdistymässä useamman samaan finanssiryhmään kuuluvan pankin kanssa, ja tuleva fuusio kasvattaa merkittävästi pankkiorganisaation kokoa, henkilöstömäärää ja toimipisteitä. Tulevan fuusion myötä pankkiorganisaation johtaminen, toimintatavat ja rakenteet tulevat todennäköisesti kokemaan jonkinlaisia muutoksia. Kuusterän (2022, s. 59) mukaan fuusioissa kohdataan yleisellä tasolla usein haasteita – aikaisemmat fuusioprosessit OP finanssiryhmän historiassa ovat osoittaneet, että fuusioissa haasteellista itse fuusioitumisen jälkeen on yhdistää paitsi kahden organisaation toiminnot teknisesti, myös yhteensovittaa erilaiset organisaatiokulttuurit keskenään.

Toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen tekijän välisissä keskusteluissa ilmeni, että kohdeorganisaatiolla olisi kiinnostusta ja tarvetta syventää ymmärrystä siitä, miten aikaisempi fuusio on vaikuttanut johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Tarve johtajien fuusioprosessin aikaisen työhyvinvoinnin kartoittamiselle ja sitä koskevan tiedon saamiselle koskien mennyttä fuusiota liittyi toimeksiantajayritystä koskevaan uuteen, suunnitteilla olevaan ja aikaisempaa suurempaan organisaatiomuutosprosessiin. Tästä tutkimuksesta saatava tieto hyödyttäisi toimeksiantajayritystä läpiviemään onnistuneemmin uutta organisaatiomuutosprosessia tukemalla johtajien työhyvinvointia mahdollisesti haastavassa muutostilanteessa. Tämä tutkimus tuottaa akateemisen tiedon lisäksi täten toimeksiantajayritykselle konkreettista ja ajankohtaista tietoa tulevan organisaatiomuutoksen ja sen johtamisen tueksi.

3.3 Aineisto ja sen keruu

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kutsutaan tutkittavien henkilökohtaiseksi kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a), ja aineiston valintaan vaikuttavat ennen kaikkea tutkimuksen päämäärät (Puusa & Juuti, 2020). Tällöin aineiston valintaa ohjaa Puusan ja Juutin (2020) mukaan harkinnanvaraisuus eli tarkoituksenmukaisuusperuste, jolloin tutkija valitsee tutkimuksensa aineiston sen perusteella, miten tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman paljon kokemusperäistä tietoa tai miten tutkimuksen kannalta relevantti kohderyhmä tulisi parhaiten edustetuksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun päämääränä on tuottaa aineiston analyysia varten tutkimuksen kannalta oleellinen ja tuntemattomampi tieto (Elo ja muut, 2022, s. 216). Aineiston valintaa ohjaa määrän sijaan laatu – onnistuneen tutkimuksen kannalta tutkimuksen tarkoitukset ja tavoitteet täyttävä aineisto on kokonsa puolesta riittävää, kunhan aineiston laatu saavuttaa tutkimuksen kannalta tarpeellisen tiedon ja aineisto kylläntyy eli teoreettisesti merkittävää uutta tietoa ei enää synny (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182; Puusa & Juuti, 2020).

Tämän Pro gradu -tutkimuksen aineisto koostuu tutkimuksen kohteena olevassa pankkiorganisaatiossa työskentelevien johtajien kertomista työhyvinvoinnin kokemuksista organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimusaineisto on tutkijan itsensä keräämää primääriaineistoa, joka tarjoaa näin ollen ensisijaista tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 186). Lisäksi tutkimusaineistoon kuuluu samassa finanssiryhmässä työskentelevän henkilöstöjohtamisen ammattilaisen kokemukset aiheesta johtajien näkökulmaa ajatellen, sillä hän on ollut hyvin läheisesti mukana toimeksiantajayrityksen organisaatiomuutosprosessissa johtajien rinnalla. Koska tämä tutkimus rajautuu koskettamaan ainoastaan kohdeorganisaatiota eikä sen tarkoituksena ole yleistettävyyttä, tutkimusaineisto täyttää perustellusti tarkoituksenmukaisuuden perusteen.

Aineiston hankinta lähti liikkeelle keskusteluista toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, joka kartoitti kohdeorganisaatiosta tutkimukseen soveltuvia ja halukkaita

henkilöitä. Tämän jälkeen lähestyin heitä sähköpostitse tutkimuksen tiimoilta lokakuussa ja joulukuussa 2024. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui lopulta kaikki kohdeorganisaatiossa organisaatiomuutosprosessin aikana työskennelleet johtajat sekä henkilöstöjohtamisen ammattilainen eli tutkimukseen osallistujien lukumäärä on yhteensä kuusi (n=6 haastateltavaa). Tutkimuksen osallistujista kaksi on miehiä ja neljä naisia, ja osallistujien organisatorinen asema jakautuu siten, että tutkimukseen osallistuvista viisi työskentelee erilaisissa esihenkilötehtävissä ja yksi asiantuntijana (ks. Taulukko 1). Tutkimuksen eettisistä periaatteista on pidetty huolta koko tutkimusprosessin ajan. Hakalan (2024, s. 133) mukaan tutkimuksen etiikka eli kaikin tavoin sopivien keinojen käyttäminen tutkimuksen päämääriin pääsemisessä on luotettavuuden ohella tutkimuksen peruseriaate. Lähestyin tutkittavia uudelleen sähköpostitse tammikuussa 2025, jolloin toimitin heille ennakkoon tutkimuksen tietosuojailmoituksen ja tutkimukseen osallistujan suostumuslomakkeen, joissa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta, luottamuksellisuudesta ja anonymiteetista sekä läpikäytiin tutkimusaineiston käsittely, säilyttäminen ja myöhempi tuhoaminen (ks. Liite 2 & Liite 3). Tutkimuslupa tutkimukselle on hankittu kohdeorganisaatiolta toimeksiantosopimuksella syksyllä 2024.

Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisin metodein haastatteluiden avulla tammikuun ja helmikuun 2025 välisenä aikana. Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä (Puusa, 2020b), ja Hirsjärvi ja muut (2009, s. 205) toteavat haastattelun soveltuvan erityisesti tilanteisiin, joissa tarkoituksena on tutkia ihmisiä subjektina. Tällöin luontevinta on antaa tutkittavan itse kertoa vapaasti itseään koskevista asioista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi juuri tästä syystä, sillä niiden avulla on mahdollista saada parhaiten esille johtajien henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvoinnistaan. Puusa (2020b) korostaa, että haastattelut ovat paras tapa kerätä vuorovaikutteisesti tietoa tutkittavan subjektiivisista kokemuksista, tulkinnoista, ajatuksista, mieltymyksistä ja odotuksista sekä rajata tutkittavat sellaisiin henkilöihin, joilla tiedetään ennestään olevan tietoa tai kokemusta tutkimusaiheesta. Tämä tutkimus suuntautuu nimenomaan

kokemuksiin, joita tutkimuksen kohderyhmällä on organisaatiomuutoksesta. Lisäksi työhyvinvoinnin kokemukset voivat aiheena olla tutkittavalle arkoja tai vaikeita, jolloin Hirsjärvi ja muut (2009, s. 206) suosittelevat nimenomaan haastattelua tällaisten aiheiden tutkimisessa.

Taulukko 1. Taustatietoja teemahaastatteluista.

Haastattelun kesto	Haastateltavan titteli	Haastateltavan sukupuoli
55 min 38 s	Asiantuntija	Nainen
1 h 1 min 9 s	Esihenkilö	Mies
1 h 3 min 11 s	Esihenkilö	Nainen
1 h 3 min 41 s	Esihenkilö	Nainen
1 h 5 min 32 s	Esihenkilö	Nainen
1 h 38 min 24 s	Esihenkilö	Mies

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun muodossa joko kasvotusten paikan päällä tai Microsoft Teams -videoyhteydellä. Teemahaastattelu sopii Puusan (2020b) mukaan hyvin tilanteeseen, jossa tutkitaan haastateltavan läpikäymiä kokemuksia tietyn aiheen tai prosessin tiimoilta, ja jossa halutaan korostaa haastateltavan subjektiivisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä syventää tutkijan ymmärrystä, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Tutkijan tulee teemahaastattelussa perehtyä ennalta tutkittavaan ilmiöön, jotta hän kykenee muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä keskeisiä teemoja sekä ymmärtämään haastateltavaa haastattelutilanteessa (Puusa, 2020b). Loin haastattelua varten haastattelurunon (ks. Liite 1), jossa tutkimusaihe on jaoteltu teemoihin ja kuhunkin teemaan liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Tämä kuuluu teemahaastattelun metodisiin piirteisiin, jolloin teemahaastattelu on tutkijan kannalta strukturoitua haastattelua joustavampi ja keskustelunomaisempi, mutta jossa teemat kuitenkin ohjaavat haastattelun etenemistä avointa haastattelua tarkemmin (Puusa, 2020b; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Minulla oli tutkijana haastattelutilanteessa myös mahdollisuus

tarvittaessa poiketa haastattelurungosta, muotoilla kysymyksiä hieman eri tavoin tai pyytää tarkennuksia ja esimerkkejä, kuten teemahaastattelun piirteisiin kuuluu (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelutilanteissa esittelin alkuun tutkimusaiheen ja varmistin haastateltavilta suostumuksen haastatteluun ja sen tallentamiseen. Tavoitteena oli luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa haastateltavat kokisivat voivansa tuoda esiin kokemuksiaan mahdollisimman rehellisesti ja monipuolisesti. Tämän jälkeen esitin taustakysymykset sekä järjestyksessä organisaatiomuutoksen, tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden teemoja koskevat kysymykset. Haastatteluiden pohjalta litteroinnin myötä koottua tutkimusaineistoa kertyi yhteensä 227 A4-kokoisen sivun verran (fonttikoko 12, fontti Segoe UI). Vaikka tutkimuksen kohderyhmän määrä on tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen vuoksi rajautunut vain kuuteen haastateltavaan, tutkimusaineistoa kertyi runsaasti ja sitä voidaan pitää kokonaisuudessaan laadultaan vaihtelevana ja monipuolisena, mutta tutkimuksen kannalta hyvin hedelmällisenä ja merkityksellisiä teemoja esiin nostavana. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan työhyvinvoinnista paikoin laajasti ja paikoin niukasti, välillä hyvin yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti sekä välillä yleisluonteisemmin ja pintapuoleisesti, mutta yleisellä tasolla tutkimusaineistosta on löydettävissä paljon yhdenmukaisuutta samankaltaisten kokemusten muodossa.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on tutkimusprosessin vaihe, jossa tutkimusaineistoa käsitellään, tulkitaan ja jossa siitä muodostetaan johtopäätöksiä tutkimuksen tavoitteen ohjaamana etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 221). Aineiston analyysin tavoitteena on rakentaa tutkimusaineistosta kokonaisuus, joka on selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puusa (2020a) toteaa tutkijan roolin pysyvän aktiivisena läpi tutkimuksen havainnoinnin, tulkittamisen, asioiden yhdistelyn ja erittelyn sekä

kokonaisuuksien hahmottamisen muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi jakautuu analyysiin ja synteisiin – analyysissä tutkimusaineistoa ositellaan, tiivistetään ja luokitellaan, kun taas synteisissä edellä mainittu kootaan yhteen uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi (Puusa, 2020a). Aineiston analyysivaihe tapahtuu usein rinnakkain aineiston keruuvaiheen kanssa, ja menetelmiä laadullisen tutkimusaineiston analysointiin on monia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 223–224). Analyysimenetelmän valintaa ohjaavat tutkimuksen tavoitteet ja muodostunut tutkimusaineisto, mutta oleellisinta on suorittaa analyysi johdonmukaisesti, perusteltavasti ja todennettavasti analyysitavalla, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimustehtävään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224; Puusa, 2020a).

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointiin on käytetty menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa yleinen, laaja-alaisesti sovellettava perusanalyysimenetelmä ja metodinen viitekehys, jonka tarkoituksena on järjestellä tutkimusaineisto pelkistetympään ja selkeämpään muotoon keskeisintä tietoa kadottamatta (Puusa, 2020a; Tuomi ja Sarajärvi 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkittavasta ilmiöstä saadaan sisällönanalyysin avulla yleinen ja tiivistetty kuvaus johtopäätöksiä varten, ja siinä keskeistä on inhimillisten merkitysten etsiminen kirjallisessa muodossa olevasta tekstistä. Johtajien työhyvinvoinnin kokemuksia tarkastellessa ja tekstimuotoista haastatteluaineistoa analysoidessa sisällönanalyysi tarjoaa tälle tutkimukselle parhaat lähtökohdat tulkita kokemuksia, luokitella niitä ymmärrettävään muotoon ja löytää tutkimusaineistosta merkityksiä työhyvinvoinnin kokemiseen liittyen, kun tarkoituksena ei ole tarkastella esimerkiksi asian kielellistä ilmaisua.

Sisällönanalyysi on Elon ja muiden (2022, s. 215) mukaan mahdollista suorittaa teorialähtöisesti eli deduktiivisesti tai aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, ja Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esille vielä kolmannen vaihtoehdon, näitä kahta yhdistelevän teoriaohjaavan analyysin. Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu induktiivisesti, mutta analyysin loppuvaiheeseen on sovellettu teoriaohjaavaa analyysia tunneperäisen

työhyvinvoinnin tilojen teorian osalta. Induktiivinen analyysi on valittu tutkimukseen sen vuoksi, että vähemmän tutkitusta aiheesta on olennaisempaa tehdä tutkimuskysymysten ohjaama analyysi ja luokittelu aineistoon perustuen, kuten induktiivisessa analyysissä on tapana (Elo ja muut, 2022, s. 218; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tiettyä teoriaa, johon perustuen deduktiivisessa analyysissä aineiston analyysi ja luokittelu suoritetaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018), ei tässä tapauksessa johtajien työhyvinvoinnin kokemuksista ole. Tunneperäisen työhyvinvoinnin tunnetiloihin on kuitenkin olemassa teoriaa, josta löytyviin kategorioihin aineiston luokittelua suhteutettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen loppuvaiheessa, eli Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan hyödynnetään teoriaohjaavaa analyysia.

Induktiivinen sisällönanalyysi muodostuu kolmesta vaiheesta: 1) valmistelu-, 2) analyysi- ja 3) raportointivaihe (Elo ja muut, 2022, s. 218). Valmisteluvaiheessa aineisto litteroidaan, perehdytään tutkimusaineistoon ja päätetään analyysiyksikkö, joita aineistosta poimitaan (Elo ja muut, 2022, s. 219). Tutkimuksen kaikki haastattelut äänitettiin, ja videomuodossa pidetyt haastattelut tallennettiin myös videotallenteiksi. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin käsin tekstimuotoon (Ruusuvuori & Nikander, 2017), ja videomuodossa pidettyjen haastattelujen osalta litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Teams -sovelluksen omaa litterointityökalua. Tutkimusaineiston litterointi suoritettiin tarkkuudeltaan sanasta sanaan eli puhe kirjoitettiin ylös sellaisenaan mukaan lukien mahdolliset toistot, täytesanat ja epäröinnit puheessa. Tämä on Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017) mukaan suositeltavaa sisällönanalyysissä analyysin luotettavuuden varmistamiseksi, sillä analyysin kohteena on puheen sisältö. Tämän jälkeen litteroidut aineistot luettiin alustavasti läpi muutamaan otteeseen, ja analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus.

Sisällönanalyysissä siirryttiin seuraavaksi aineiston analyysivaiheeseen, jonka alkuun aineisto Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan pelkistetään eli redusoidaan. Aineistosta poimittiin tutkimuskysymys kerrallaan alleviivaamalla analyysiyksiköitä eli lausekokonaisuuksia, jotka koodattiin eri väreillä. Tämän jälkeen jokainen

lausekokonaisuus koottiin taulukkoon tutkimuskysymyksittäin ja kirjoitettiin pelkistetympään muotoon. Redusoinnin jälkeen sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluu klusterointi eli ryhmittely, jossa aineistoa kootaan samankaltaisten ominaisuuksien mukaisesti luokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensin pelkistettyjä ilmauksia vertailtiin kunkin tutkimuskysymyksen osalta toisiinsa etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, ja samankaltaiset pelkistykset yhdistettiin taulukossa samaksi alaluokaksi, joka nimettiin sisältönsä mukaisesti. Tämä ryhmittely suoritettiin kaikille pelkistetyille ilmauksille kunkin tutkimuskysymyksen osalta. Sen jälkeen samankaltaiset alaluokat yhdistettiin taulukossa yläluokiksi, jotka nimettiin niiden sisällön mukaan. Samankaltaiset yläluokat yhdistettiin edelleen pääluokiksi ja nimettiin sisällön mukaan. Tätä yhdistelevää luokittelua kutsutaan abstrahoinniksi, jossa käsitteellistetään eli muodostetaan teoreettisia käsitteitä tutkimusaineistosta valikoidusta keskeisestä tiedosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Yläluokkien nimeämisessä hyödynnettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimusilmiön teoriasta valmiiksi löytyviä kategorioita, ja pyrittiin löytämään luokittelusta näihin kategorioihin ominaisuuksiltaan sopivia alaluokkia.

Sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa eli raportointivaiheessa analyysin tulokset esitellään Elon ja muiden (2022, s. 223) mukaan analyysivaiheessa muodostettujen pää-, ylä- ja alaluokkien kautta sanallisessa muodossa. Tämä tapahtui selittämällä ja kuvailemalla muodostettuja luokkia sekä havainnollistamalla niitä tutkimusaineistosta poimittujen alkuperäisten lainausten avulla. Edellä mainittu lisää tutkimuksen luotettavuutta ja osoittaa lukijalle tutkimustulosten ja alkuperäisen aineiston välisen yhteyden (Elo ja muut, 2022, s. 223). Raportointivaihe on suoritettu tämän tutkimuksen seuraavassa pääluvussa, jota seuraa pohdinta eli sisällönanalyysin tulosten vertaaminen aiempaan tutkimukseen ja teoriaan tutkimuksen viimeisessä pääluvussa.

4 Tulosten esittely

Tämä luku jatkaa tutkimuksen empiiristä osuutta ja kuvailee tutkimuksen konkreettisia tuloksia. Luvussa esitellään sisällönanalyysin pohjalta muodostuneet keskeisimmät tutkimustulokset. Tulokset on jäsennetty tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen mukaisesti. Aluksi kuvaillaan johtajien tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyviä kokemuksia organisaatiomuutoksen ajalta. Seuraavaksi siirrytään esittelemään työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joita johtajat toivat organisaatiomuutokseen liittyvissä työhyvinvointikokemuksissaan esille. Tämän jälkeen esitellään johtajien kokemusten pohjalta esiin nousseita työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa vahvistavia tekijöitä. Luvun lopussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista taulukkomuodossa kunkin kolmen teeman osalta.

4.1 Johtajien kokemukset työhyvinvoinnista tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta

Tunneperäinen työhyvinvointi näyttäytyi organisaatiomuutoksessa vaihtelevana, ja haastatellut johtajat kuvasivat työhyvinvointiaan organisaatiomuutoksessa työhyvinvoinnin tunneperäisten tilojen osalta hyvin moninaisesti. Johtajat kokivat työhyvinvointinsa osalta niin tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen vaihtelua, työn imun kokemuksia, työtyytyväisyyden kokemuksia, työuupumuksen kokemuksia, työssä tylsistymisen kokemuksia, työstressin kokemuksia kuin työholismin kokemuksia. Näiden lisäksi esille nousi yleisesti kuormittumisen kokemuksia.

4.1.1 Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen vaihtelu

Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen osalta johtajat kertoivat kokeneensa vaihtelua tunneperäisen työhyvinvoinnin eri tilojen välillä. Myös virittyneisyyden tasolla ja positiivisten sekä negatiivisten tuntemusten välillä koettiin vaihtelua tilanteista ja

muutoksen vaiheista riippuen. Johtajat kertoivat kokeneensa korkean vireystilan kokemuksia läpi organisaatiomuutoksen. Tämä ilmeni monella jatkuvana korkean virittyneisyyden tunteena ja mielekkyytenä työn kuormittavista puolista huolimatta:

”Vaikka tässä on omia kuormitustekijöitä tässä itse meidän työssä ja tässä arjessa. Mut jos puhutaan tästä fuusioprosessista, niin tavallaan mitä siihen liittyy ne tuntemukset. Niin vireystaso on mielummin korkea.” (H3)

”Mä kokisin, että kaikki ehdottomasti on niinku tuolla korkeamman virittyneisyyden puolella.” (H1)

Toisaalta osa johtajista kertoi matalan vireystilan kokemuksista. Matalan virittyneisyyden kaltaiset tunteet korostuivat niissä muutoksen tilanteissa, joissa oma vaikutusvalta ydintehtävää kohtaan koettiin heikoksi tai työmäärä ja vaatimukset hallitsemattomiksi:

”Ja sanotaan että sitte ku se menee mulla niinku siihen, mikä on oikeastansa mun niin kun työn ykkösjuttu olisi se, että tämä osuuskunta pystyis hoitamaan meidän asiakkaiden asioita. Ja nyt ne yhtäkkiä ei oookkaan meidän käsissä. Vaan ne on jonkun, joka lukee jostain ohjeesta jotain, joka ei sovellu tähän maailmaan, kun se on yleismaailmallinen ohje. Ja tulkitsee sitä viimeisen päälle. Niin tällaisen kanssa niinku, ne on niitä sellaisia matalan virittyneisyyden tai työuupumuksen lähellä olevia tilanteita. Kun ei pysty siihen vaikuttamaan itte.” (H2)

Yleisellä tasolla johtajat kokivat, että muutoksen aikana käytiin läpi suurin osa tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloista, ja työhyvinvoinnin vaihtelu eri tunnetilojen välillä toistui useamman johtajan kokemuksissa. Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat eivät kuitenkaan olleet kovin pysyvälaatuisia. Poikkeuksena esiin nousi työssä tylsistyminen, jota koettiin vain niukasti:

”Tylsistymistä ei oo tarvinnut ajatella, että olisi niin kun. Se on ehkä vierain näistä. Mutta tuota niin oikeastansa kaikki muut (tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat) on ny sitten kuitenkin.” (H2)

Nimenomaan, ku sitä prosessia miettii niin ihan oikeesti näitä kaikkia tunnetiloja kyllä oikeasti siinä niin kun kokee.” (H3)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä johtajat kokivat sekä positiivisia että negatiivisia tunnetiloja. Positiivisissa tunnetiloissa ja kokemuksissa toistuivat toiveikkuus uudesta sekä muutoksen mielekkyys ja virkistävyys. Negatiivisten tunnetilojen ja kokemusten osalta osa johtajista nosti esiin tilannesidonnaisia tunteita:

”Kuitenki semmonen odottava fiilis mun mielestä. Ja niin, että tää (muutos) lähtee tästä rullaamahan. Ja semmonen toiveikkuus siitä, että tää tästä niin kun, että me saadahan homma pyörimähän.” (H6)

”Sitte taas tavallaan prosessin jotkut vaiheet niin. Tuleehan siel sitte justiin, että tulee niitä taas niinku negatiivisii fiiliksiä.” (H3)

4.1.2 Työn imun kokemukset

Työn imun kokemukset nousivat esille haastateltujen johtajien puheissa, ja työn imua esiintyi sekä jatkuvampana että hetkittäisenä kokemuksena. Työn imun kokemukset ilmenivät innostuneisuuden tunteiden, toiminnallisen työtteen, merkityksellisyyden kokemusten, kognitiivisten piirteiden, sosiaalisten suhteiden, ja yleisen työn imun kokemuksen kautta. Osa haastatelluista kuvasi työn imun ilmenneen innostuksena työtä, uuden tekemistä ja muutoksen rakentamisvaihetta kohtaan:

”Sitä (muutosta) on niin pitkään valmisteltu, siitä on jo pitkään puhuttu, niin sit kun päästään rakentamaan niin se on yleensä ollaan hyvinkin innostuneita.” (H1)

”Jos miettii tota muutosaikaa niin. Mulla on ollu sellasia työn imunki hetkiä satunnaisia. Et silloin on tosi niinku innostunu ja virttynyt tekemään asioita.” (H5)

Työn imu ilmeni johtajien kokemuksissa toiminnallisena työtteenä, jolloin aktiivinen toimintaan tarttuminen, asioiden eteneminen ja aikaan saaminen sekä uudenlainen draivi työtä kohtaan lisäsivät ja ilmensivät työn imua:

”Et sit taas tavallaan niin kun tarttuu asioihin ja saa asioita aikaiseksi ja näin. Niin se ehkä näkyy et silloin on hyvä työn imu, kun asiat etenee.” (H3)

”Tietysti vaikka tekis mitä, niin päivät on hyvin erimoisia. Mut sitten taas oltiin niinku uuden äärellä. Että kyllähän se sitten tavallansa taas tuo sitä uudenmoista

ehkä draivia siihen. Että tota on kiva mennä ja nyt tehdään ja lähdetään tätä ja tätä kehittämään etehenpäin.” (H6)

Merkityksellisyyden kokemus vaikutti olennaisesti työn imun syntymiseen. Merkityksellisyyttä koettiin innostavien tavoitteiden, tekemisen merkityksellisyyden ja työtehtävien mielekkyyden tuoman palon kautta:

”Erittäin niin kun innostavia tavoitteita asetettiin ja tehtiin. Mä uskosin, että sieltä kautta tulee se semmonen, että hei tässä on merkitystä tällä tekemisellä ja se tulee niinku se työ työn imu sillä tavalla.” (H1)

Työn imun kokemukset ilmenivät muutoksessa myös kognitiivisten piirteiden kautta – luovuuden ja tehokkuuden tunteet lisääntyivät erityisesti tilanteissa, joissa työarki poikkesi normaalista ja sisälsi mielenkiintoisia ihmiskohtaamisia:

”Että sitten ajatukset kulkee tosi kirkkaasti, yleensä myös on tosi luova. Se on, et pystyy luovimaan uusia ajatuksia ja ideoita. Et itse asiassa se on aika tyypillinen tunnetila monesti just jonkun työreissun jälkeen.” (H5)

Sosiaaliset suhteet korostuivat työn imua synnyttävinä tekijöinä johtajien keskuudessa. Innostavat vuorovaikutustilanteet, ihmisten kohtaaminen, organisaation henkilöstön aktiivisuus ja sitouttaminen sekä työporukka nähtiin energisoivina ja työn imua tuovina asioina:

”Ja sit kuinka hienoo se oli, ku huomasi vaikka, että jossain koko henkilökunnan palaverissa niin semmonen henkilö avasikin suunsa ja sano jotakin. Että vau, että hyvä ajatus, että ihanaa. Että ku johtoryhmällä ei oo se viisaus kuitenkaan. Et kuinka nyt oikeesti niitä asioita tehdään. Niin kyllä mun mielestä siitä sai tosi kiksejä.” (H4)

”Myös ton muutoksen aikana on käynyt niitä, että se (työn imun laukaiseva tekijä) on liittynyt tämmösiin tilanteisiin, missä ollaan paljon ihmisten kanssa. Ja sinällään innostutaan jostakin ja sit se jää päälle. Että ne yleensä aiheuttaa semmosia työn imun tuntemuksia.” (H5)

Vaikka organisaatiomuutokseen sisältyi stressitekijöitä ja vaikeitakin tilanteita, yleisellä tasolla työn imu säilyi johtajilla vahvana. Tämä ilmeni vireyden, mielihyvän ja imun

kokemuksina sekä oman tunneperäisen työhyvinvoinnin tilan sijoittumisena useimmiten työn imun neljännekseen:

”Jos mä nyt meen vaikka tohon työn imuun. Niin mä väittäisin, et se on mulla ollu tosi korkea. Ja vaikka tosiaan olis ollu hankaliaki tilanteita niin. Kyl mulla on aina ollu sellanen olo että. Ja totta kai liittyy nyt tähä yhdistymiseen. Et töihin on menty sillä mielellä, että nyt taas yks juttu selvitetään tänään ja se on takanapäin sitte. Että kohti uusia haasteita. Et se on korkee kyllä.” (H4)

4.1.3 Työtyytyväisyyden kokemukset

Johtajat kuvasivat työtyytyväisyyden kokemuksiaan organisaatiomuutoksessa vaihtelevasti, mutta työtyytyväisyys tunneperäisen työhyvinvoinnin tilana oli yhtenäisesti löydettävissä kaikkien haastateltavien kokemuksista. Osa johtajista koki työtyytyväisyytensä vaihdelleen muutoksen eri vaiheissa, osa koki työtyytyväisyyden heikkenemistä tai lisääntymistä ja osa koki työtyytyväisyyden pysyneen vakaana tai hetkittäisenä. Työtyytyväisyyden kokemuksia synnyttävistä tekijöistä tunnistettiin työyhteisö, palautteen saaminen sekä asioiden ennakointi ja selkeys. Tutkimustuloksissa nousivat työhyvinvoinnin osalta esille myös työtyytyväisyyttä kuvastavat tunneilmentymät.

Johtajat kuvasivat työtyytyväisyyden kokemusten vaihdelleen muutoksen aikana – työtyytyväisyyden heikkenemisen kokemukset olivat johtajilla yhteydessä muutoksen rakentamisvaiheen epävarmuuteen ja kuormittavuuteen, kun taas asioiden kehittyminen ja muutosprosessin eteneminen erityisesti fuusion tapahduttua toi johtajille työtyytyväisyyden lisääntymisen kokemuksia. Työtyytyväisyyden kokemuksia kuvattiin sykähteleviksi ja vaiheittain tasaantuviksi:

”Siinä vaiheessa kun sanotaan että tehdään päätökset. Ja niin tavallaan tuleehan siinä niinku. Ensinhän tulee ne odotukset. Ja se sellanen, että no nyt tämä tästä. Ja sitte sieltä iskee ikään kuin se arki päälle. Että eihän ne asiat menekkään niinku zup vaan tuosta. Ja sitten ehkä vähän niin kun sillä lailla, että ensin mennään ylös, sitte mennään alas, ja sitte se (työtyytyväisyys) ikään kuin tasaantuu.” (H2)

”Jos miettii sitä prosessia, kun se tavallaan. Siinä tietysti aina jossain kohtaa, kun prosessi etenee, tavallaan saadaan aikaiseksi vaikka asioita. Ja oli se sitte suunnittelu tai sit jos peilaa siihen vanhaan, että tavallaan asioita saadaan aikaiseksi. Niin sehän yleensä lisää sitä tyytyväisyyttä, et jes asiat menee eteenpäin. Ja oikeesti taas kyl tästä niinku varmasti hyvä tulee. Ja hyvä fiilis, että kyllä täällä haluan töitä tehdä ja muuta.” (H3)

Osa johtajista koki tyytyväisyytensä pysyneen vakaana ja myönteisenä läpi muutoksen perustuen henkilökohtaiseen suhtautumiseensa työtä kohtaan. Toisaalta osa johtajista kuvasi tyytyväisyyden olleen ainoastaan hetkittäinen, rajallinen kokemus, jossa täydellistä tyytyväisyyden tilaa oli hankala saavuttaa:

”Mä oon ehkä ollu semmonen perus positiivinen, tyytyväinen työpaikkaan ja työhön. Että ehkä enemmän sitten vois olla niinku sitä kautta, että kyllähän mä kovasti tietysti aina murehdin noita kolleegoita. Että jos tulee ilmi, että jotakin nyt sitten ehkä on mielen päällä tai muuta. Niin ehkä mä murehdin enemmän heitä sitte jotenkin. Että mä oon ehkä yleistyytyväinen ollu niinku työhön ja näin. Että mulla ei oo siihen (tyytyväisyyteen muutoksessa) oikeastansa. En koe, että siinä mitään suuria droppauksia olis.” (H6)

”Liikaa ei pääse olemaan mukavuusalueella, että olis semmosta niinku. Että saisi vähän sille oikasta selkää ja tehdä asioita pitkän kaavan kautta. Ja silti silleen olla vähän niinku mukavasti.” (H5)

Työyhteisö koettiin työn imun kokemusten tavoin myös tyytyväisyyden kokemuksia synnyttävänä tekijänä, ja erityisesti johtoryhmätyöskentelyn uudelleen rakentaminen koettiin työhyvinvoinnin kokemuksia lisäävänä seikkana:

”Et niinku mä sanoin, että esimerkiks sen meidän johtoryhmän työskentely, ku se saatiin rakennettua uudestaan. Niin kyllä se toi enemmän semmosta tyytyväisyyttä sitte.” (H4)

Palautteen saaminen sekä muilta johtoryhmäläisiltä että henkilöstöltä koettiin selkeänä tyytyväisyyden kokemuksen lähteenä. Lisäksi osa haastatelluista johtajista nosti organisaatiomuutokseen liittyvien asioiden ennakkoinnin ja toimintamallien selkiytymisen merkittävänä tyytyväisyyden kokemuksen mahdollistajana:

”No mun mielestä se palaute (on johtanut työtyytyväisyyteen). Palautteen saaminen ja sen antaminen johtoryhmäläisten kesellä se on hirmu tärkeä. Ja sitte myös siltä työporukalta. Että oli tosi kiva, ku sai joskus palautteen. Siis se ei aina positiivista ollu, että se oli aina rakentavaa. Mut musta se oli hyvä, et se sanottiin. Tai joku pieni juttu, että ai ku kiva, että nyt otitte huomioon ton. Se palaute on tosi tärkeä.” (H4)

Työtyytyväisyyden tunneilmentymiä kuvattiin kokemuksina innostuksesta ja mielihyvästä, ja työtyytyväisyyden tunteet kytkeytyivät usein samanaikaisesti myös työn imuun:

”Ei missään nimes uupumuksen tunteita eikä tälläsii oo. Et päinvastoin, että tavallaan intoa sillä lailla. Että kyllä ehkä jotenkin se semmonen. Kyl enemmän mennään mielihyvän puolella ja tavallaan tossa tyytyväisyyden ja kyllä ihan työn imunkin tavallaan.” (H3)

4.1.4 Työuupumuksen kokemukset

Työuupumuksen osalta johtajat kuvasivat kokemuksiaan vakavuudeltaan eri asteisiksi, ja osalla haastateltavista työuupumuksen kokemuksia ei ilmennyt lainkaan. Työuupumuksen kokemukset olivat työuupumukseen viittaavia tai hyvin hetkittäisiä – vakavaa tai pitkäkestoista työuupumusta ei esiintynyt lainkaan. Työuupumuksen kokemukset ilmenivät johtajilla lähinnä toimintakyvyn heikkenemisenä.

Haastatelluista johtajista osa tunnisti itsessään työuupumukseen viittaavia ja uupumuksen kaltaisia oireita, vaikkei suoranaista työuupumusta koettukaan. Tällöin johtajien kokemuksista oli havaittavissa selkeitä työuupumuksen merkkejä, kuten vahvoja negatiivisia tuntemuksia, välinpitämättömyyden tunteita, stressiä, vetämättömyyttä, jaksamattomuutta ja uupumuksen heijastumista muuhun elämään. Ne johtajat, jotka mainitsivat kokeneensa työuupumusta, korostivat työuupumuksen tunteiden hetkellisyyttä ja lyhytaikaisuutta. Seuraavat esimerkit kuvaavat näitä tuntemuksia:

”Mutta sitten se (työ) herkästi saattaa ottaa myös paljon. Ja silloin ne heijastuu myös henkilökohtaseen elämään. Että on vähän vetämätön, ei jaksa ja just tulee semmosia negatiivisia tuntemuksia ja ei millään oo merkitystä. Että ei edes siitä vapaa-ajastakaan jaksa nauttia. Et sehän on hyvin tyypillistä just semmoseen niinku. Vois jo puhua työuupumuksenkin termeistä. Mutta se, että mulla se ei varmaan koskaan oo kuitenkaan mennyt siihen, että mä oisin niin matalasti virittynyt, että mä en jaksa. Et mä oon aina pystynyt puristamaan työssä.” (H5)

”Ei voi sanoa sillä lailla että on viikkotolkulla uupunut. Että kyllä se on lähinnä sitte lyhyempää...” (H2)

Työuupumuksen heijastuminen toimintakyvyn heikkenemiseen työssä ilmeni johtajilla eri tavoin. Osa johtajista kärsi työarjessaan tehokkuuden heikentymisestä stressin ja uupumuksena johdosta. Osa johtajista toi puolestaan esiin työuupumuksen aiheuttamia ongelmia työtehtävien suorittamisessa ja uupumuksen näkymistä vapaa-ajalla esimerkiksi kyvyttömyytenä avata työkonetta kotona, koska kokemus oli henkisesti liian kuormittava. Tätä kuvattiin seuraavasti:

”Sen mä huomasin, et mä en saanut jotakin asioita tehtyä. Et vaikka mä menin ekanä töihin ja mä aattelin, et mä saan rauhas tehdä. Niin mä niinku näin sen työlistani. Sit se päivä meni niitten asioiden selvittelyssä, mitä tuli aina sieltä nurkan takaa. Ja tietenki mäkin oon semmonen henkilö, jolta aina kysyttiin. Niin siinä ehkä se uupumus näky. Ettei osannu pitää sitä, että hei nyt mä meen tonne rauhassa ja teen tän homman. Että sitte usein meni niiksi iltatyöksi sitte se. Et se oli varmaan, missä se stressi ja uupumus sitte näky.” (H4)

4.1.5 Työssä tylsistymisen kokemukset

Työssä tylsistymisen kokemukset olivat tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloista harvinaisimpia. Kokemukset työssä tylsistymisestä eivät olleet pitkäkestoisia tai liittyneet työn sisältöön, vaan kyse oli tylsistymisestä ja turhautumisesta muutoksen etenemättömyyden seurauksena. Työssä tylsistyminen mainittiin yleisenä työssä tylsistymisen kokemuksena. Tämä liittyi yksittäisten hetkien sijaan laajemmin turhautumisen tunteiden kokemiseen muutoksessa, mikä muistutti työssä tylsistymistä:

”Varsinkin mietitään sitä meidän ekaa fuusiota niinku aikaisempaa. Niin kyl siellä ihan oikeesti niitä turhautuneisuudenki tunteita tavallaan tuli, mitkä on tuol toisella puolella (tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen teoriakuviassa).” (H3)

Tylsistymisen ja turhautumisen tunteita syntyi johtajien mukaan tilanteissa, joissa muutosprosessi eteni hitaasti tai oli väliaikaisesti pysähdyksissä. Tällöin muutosprosessin aikataulutukset aiheutti asioiden etenemisen odottelua, asiat jumittivat yleisesti tai eivät edenneet odotetusti. Muutosprosessissa jouduttiin myös ottamaan askelia taakse päin tai muutosprosessin eteneminen hidastui organisaatiokulttuurien yhteensovittamisen vuoksi, mikä aiheutti tylsistymistä ja turhautumista:

”Se vähän aina riippuu tavallaan jotenki siit prosessin vaiheestaki. Junnataanko jossain kohtaa paikallaan. Et sanotaanko et ennemmin ennenkö nytki tässä yhdistämisprosessis, ku siel on niin tarkka tavallaan se, että tiettyyn päivään ennenkö päätökset, niin ei voida tehdä sitä ja tätä. Ja tekis jo mieli suunnitella ja mieltää. Et sitte tavallaan tulee vähä sitä semmosta tylsistymistä. Et varsinki, että tää ei etene ja tää ei tuu ikinä valmiiksi.” (H3)

4.1.6 Työstressin kokemukset

Työstressi oli työn imun ohella toinen tunneperäisen työhyvinvoinnin tila, joka nousi esille johtajien kokemuksissa. Johtajat kuvasivat työstressiä sekä hetkittäisten stressin kokemusten että yleisen stressin kokemisen kautta. Työstressi näkyi johtajilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, stressin fyysisinä vaikutuksina ja vapaa-ajalla. Stressin kokemuksia puolestaan ilmeni muutoksen aikana tilanteissa, joissa työmäärä ja vaatimukset kasvoivat, johtajat kokivat paineen tunnetta, syntyi aikapainetta tai epävarmuus muutoksessa korostui.

Osa johtajista toi esille hetkittäisiä stressin kokemuksia, jolloin stressi ei näyttäytynyt jatkuvana tai pysyväislaatuisena, vaan sitä koettiin ajoittain ja hetkittäin tai tietyissä tilanteissa. Osa kuvaili stressin kokemista yleisellä tasolla liittyen vahvasti fuusiotilanteeseen. Nämä johtajat näkivät stressiä olleen määrällisesti paljon tai stressin korostuneen muutoksen konkretisoitumisvaiheessa:

”Mä pyrin olemaan vähintään tässä aina. Että olisin kuitenkin virittäytynyt ja ajattelen asioita positiivisesti ja saisin sitä mielihyvää tekemisestä. Mut kyllä se tietysti pitää sanoa, että kyllä sitä stressinki puolella on paljon ollu siinä.” (H5)

”Siinä vaihees, kun ihan oikeasti homma lähtee pyörähtämään. Niin tota ehkä siinä kohti semmonen tietynmoinen ehkä semmonen vähän niinku stressinpoikanen tai tämmönen.” (H6)

Työstressi näyttäytyi johtajilla eri tavoin. Osa johtajista koki stressin ja kuormituksen vaikuttaneen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja omaan käytökseen työyhteisössä. Tämä ilmeni sosiaalisen vuorovaikutuksen vähenemisenä, epäsosiaalisuutena, totisuutena ja uppoutuneisuutena:

”Jos on stressiä tai kuormitusta niin kyllähän sillon sitä sit tulee, että no ei vitsi et enpä oo nyt hetkeen taas kysyny vaikka tuosta omalta porukalta, et hei mites teillä menee, mitä teil on meneillään. Et tavallaan just se epäsosiaalisuus varmaan on ensimmäinen, mikä ehkä näkyy. Että no, eipä oo tuokaa puhunu ny hetkeen mitään (viitaten itseensä). Ja vaikka haluais niin tavallaan sitte, se siellä varmaan näkyy. Ja ehkä saattaa vähän sitte ilme olla totisempi.” (H3)

Johtajat yhdistivät työstressin vaikutukset fyysisiin tekijöihin ja tunnistivat stressin vaikuttaneen unen laatuun. Toisaalta he kertoivat oppineensa hallitsemaan stressiä jo siinä määrin, ettei fyysisiä stressioireita ilmennyt. Johtajat kuvailivat fyysisiä stressioireitaan seuraavasti:

”Jos puhutaan ihan puhtaasti kaikkeen mihinkä ylipäätään stressi vaikuttaa, niin kyllähä yleensä aina sit mulla helposti ottaa yöuniin. Siitä mä yleensä huomaan, et mä heräilen sitte öisin. Mut sit tavallaan, kun mä saan sen jonkun, et joo saattaa olla joku stressaava aika, joku deadlinet töissä tai jotain semmosta niin. Sit saattaa olla, että se uneen vaikuttaa, mut aika nopeesti mä saan sen kyllä aina sitte takasin balanssiin.” (H3)

”En mä huomaa, et mulla sellasia stressioireita olis ollu sellasia fyysisiä tai näin. Et kyl mä varmaan sitte olin jo oppinu hallitsemaan niitä.” (H4)

Johtajien stressi ei välttämättä näkynyt ulospäin työpaikalla, vaan stressin vaikutukset kohdistuivat vapaa-ajalle. Työasiat seurasivat kotiin ja pyörivät iltaisin mielessä normaalia enemmän, jolloin työasioista irrottautuminen oli hankalampaa:

”En mä tiedä, olisko sitä (stressiä) täällä kukaan sitte niinku töis ehkä sinällään huomannu. -- Mä pyrin siihen, että kun mä illalla meen kotia niin. Jos ei nyt hanskat putoa, ei voi ihan niin sanoa. Mutta kuitenkin niin, että mä pyrin jättämään niinku sen, että sitte mä palaan aamulla niihin asioihin. Että mä pyrin siihen, että mä en niitä kotona kauheasti miettisi. Mutta ehkä siinä kohti niin joskus illallakin mä sitten mietin, että nyt ku meillä huomenna on näin, niin mikä on se konsti tavallaan, millä me päästään etiäppäin. Ja että siellä tuli semmoisia kohtia, että niitä pikkuisen kelas ehkä tavallista enemmän vapaa-ajallaki sitte niitä asioita.” (H6)

Johtajat kuvasivat merkittävimmäksi työstressin lähteeksi työmäärän ja vaatimukset muutoksessa. Stressiä aiheuttivat niin työmäärän kasvu muutoksen myötä, tekemättömät työt kuin liialliseksi koetut vaatimukset. Johtajat nostivat esille myös paineen tunteen ja aikapaineen aiheuttaman stressin. Muutos oli aiheuttanut erityistä painetta joko konkretisoitumisvaiheessa, tai se oli koettu jatkuvampana. Muutoksen tuomat aikapaineet koettiin stressiä aiheuttavina, sillä deadlinejen kasaantuminen ja aikataululliset vastuut useista rinnakkaisista tehtävistä muutoksessa kuormittivat. Epävarmuus tulevasta fuusioitumisen hetkellä ja epätietoisuus yhteisestä suunnasta nähtiin johtajien kertomuksissa selkeänä stressiä tuovana tekijänä. Seuraavat esimerkit kuvaavat johtajien kokemuksia työstressin aiheuttajista:

”Ei etukäteen osannu kuvitellakaan kuinka paljon sitä työtä on. Eli se on monta kertaa siis ihan suorastaan se työmäärä.” (H1)

”Että mitenäs tätä (muutosta) lähdetään tästä nyt sitte niin kun viemään ihan oikeasti isolla porukalla eteenpäin. Niin onhan siinä tiettyä painetta tokikin sitten.” (H6)

”Varmasti sitä stressiä on kokenu sillon varsinki sen yhdistymisen, aivan siinä yhdistymisen kupeessa. Että sillon ennen ja jälkeen niin varmasti sillon on kokenu aika paljonkin stressiä. Niinku just sitä velvollisuuden tuntua ja sitten tietysti siinä on myös kaikki asiakkaat ja muut olleet päällä. Varmasti sitä semmosta niin kun epävarmuutta.” (H5)

4.1.7 Työholismin kokemukset

Haastatelluista johtajista osa tunnisti itsessään taipumusta työholismiin ja kertoi käyneensä läpi työholismiin liittyviä kokemuksia. Työholismin kokemuksissa nousivat esille yhteistyön ja delegoinnin haasteet työholismin ilmentymänä, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä työasioista irtaantumisen vaikeus. Yhteistyön ja delegoinnin haasteiden osalta johtajien kertomuksissa korostuivat taipumus ja tottumus tehdä asiat itse – työtehtävien delegointi ja yhteistyön tekeminen eivät tulleet kaikissa tilanteissa luonnostaan. Tämä vaikeutti myös työkuorman tunnistamista ajoissa:

”Kun on pitkään tehnyt sitä työtä ja on tottunut toimimaan tietyllä tavalla. Niin vähän ehkä just semmonen, että ei huomaa niitä paikkoja missä vois ja olis syytä delegoida, olis syytä tehdä yhteistyötä. Eli se on ehkä vähän semmosta, just omalla tavallaan sokeutta siihen, että hei nyt nyt mulla on itsellä liikaa kuormaa. Mun pitäis vähän tätä jakaa toisille.” (H1)

Työholismin kokemuksiin viittasivat kuvaukset työajan venymisestä vapaa-ajalle. Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen tuli esille johtajien kokemuksissa – osin käytännön toimina ja osin ajattelutapana. Töitä kuvailtiin tehtävän usein iltaisin ja viikonloppuisin joko työtehtävien ennakoinnin, tottumuksen tai rauhallisemman työympäristön vuoksi. Lisäksi työn ja vapaa-ajan raja koettiin ajatuksen tasolla hieman häilyvänä, ja työasiat olivat mukana arjen hetkissä:

”Se, että kun täältä väki lähtee. Niin ne muutamat tunnit siinä tavallansa, niin ne voivat olla huomattavan paljo tehokkaampia illalla kaikes rauhas. Kun että ne on täällä niin kun, sillan täs koko ajan tulee jotakin häirittevää herätettä. On se sitte sähköpostista tai joku kysyy jotakin tai tällästä. Ja tuota sitte työholismia vai eikö se oo? Niin niin. No, istuusinko mä sitte sohvalle kaks tuntia enemmän illalla? Se on tietysti niinku sitä. Mutta joo. Kyllähän siinä varmaan on (työholismia).” (H2)

Työholismin kokemukset ilmenivät myös työasioista irtaantumisen vaikeutena, jolloin työasiat pyörivät mielessä vapaa-ajalla vaikeuttaen keskittymistä arjen hetkiin. Myös puolison huomauttaminen tilanteesta lisäsi tietoisuutta omasta työholismiin taipuvaisuudesta:

”Kyllä ne (työt) pyöri kotona mielessä. Että huomaa, että jos vaikka puoliso sano, et katotaan jotain telkkarissarjaa. Niin mä huomasin yhtäkkiä, että mä en tiedä yhtään mitä siinä on tapahtunu. Et mä kelaan vaan jotaki asiaa. Tai meen keittiöön sitte jotain tekemään tai näin.” (H4)

4.1.8 Kuormittumisen kokemukset

Johtajien tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyvissä kokemuksissa nousivat lisäksi esille kuormittumisen kokemukset. Useisiin eri ulottuvuuksiin liittyvät kuormittumisen tuntemukset tulivat ilmi johtajien kohdalla, mutta ne eivät kuitenkaan olleet yksiselitteisesti liitettävissä mihinkään tunneperäisen työhyvinvoinnin teorian tiloista. Osa johtajista koki kuormituksen kokemukset lyhytaikaisina, ja kokemukset ilmenivät psyykkisen kuormituksen kokemuksina sekä jaksamattomuutena vapaa-ajalla. Sosiaaliset suhteet, aikapaine ja vastuuntunto tunnistettiin erilaisiksi kuormituksen kokemuksen lähteiksi monilla haastatelluilla johtajilla.

Johtajista muutamat toivat esille, että organisaatiomuutos koettiin hetkellisesti kuormittavana. Kuormitus nähtiin kuitenkin hallittavana, sillä se tunnistettiin tilannesidonnaiseksi muutoksen väliaikaisuuden takia. Kuormitus ei vaikuttanut työkykyyn tai muodostunut pitkäkestoiseksi:

”En mä ehkä muuten sitte kokenu, että mä olisin ollu jotenki liian työllistetty sitte. Vaikka tietysti päivät saatto venähtää. Mutta tietysti se oli niinku se tiedettiin, että tää on nyt tämä hetki ja tää ei jatku ikuisesti. Että sitä ehkä kuitenkin pystyy pinnistelemään aina hetkellisesti sitte, vaikka sitä työtaakkaa on niinku enemmänkin.” (H6)

Kuormittuneisuuden kokemuksia kuvattiin etenkin psyykkisesti kuormittavina kokemuksina. Organisaatiomuutoksen vaatimat ponnistelut, asioiden miettiminen ja sisäistäminen sekä nopea muutosprosessi kuluttivat energiaa ja kuormittivat tunnepuolella. Kokonaisuudessaan muutosta kuvattiin psykologisesti raskaaksi kokonaisuudeksi, ja osa johtajista toi esille psyykkisen kuormituksen ilmenemisen

työasioiden jatkuvana pienenä pohdiskeluna iltaisin. Osalla psyykkistä kuormitusta ilmeni siinä määrin, että ulkopuolisesta avusta olisi voinut olla heidän mukaansa hyötyä:

”Mä muistan vaan, et se (kollegan kommentti, että ilo oli kadonnut itsestä) oli hyvin hetkittäinen tilanne. Et ei se kestäny niin kun tai että se ajaisi mut niin, etten vaikka kykenisi tekemään töitä tai hakea sairauslomaa. Et ei se oo semmosta. Mutta muistan kyllä, että silloin ois ollu varmaan viisastakin hakea joku juttukaveri jostain Terveystalolta tai näin, eikä yrittää olla niitten tunteidensa kanssa.” (H5)

”Mutta sitte taas toisaalta niin kyllähän se (muutos) sitten taas vaatii ponnistelujakin. Että vaikka siitei ny niinku suoraa hiki tuukkaan niinku ojan kaivamises, mutta kyllähän tavallaan asioiden miettimises ja sisäistämises niin. Niin syöhän se energiaa aivan täyden määrän sekin.” (H2)

Kuormittumisen kokemukset heijastuivat myös jaksamiseen ja palautumiseen vapaa-ajalla. Osa johtajista kertoi kuormittumisen kokemusten ilmenneen organisaatiomuutoksen aikana jaksamattomuutena harrastaa liikuntaa, viettää aikaa perheen kanssa ja käyttää energiaa työn ulkopuolisiin asioihin:

”Mä harrastin liikuntaa ihan liian vähän. Et mulla ei niinku riittäny ne paukut siihen, et se ois tehny tosi hyvää. Mutta kyl mä pärjäsin.” (H4)

Johtajat toivat esille sosiaalisten suhteiden, kuten vuorovaikutustilanteiden ja ihmisten tunteiden vaikutukset kuormittumisen kokemuksen syntymiseen. Henkilöstön kokemat negatiiviset tunteet ja henkilökemioiden yhteensovittaminen nähtiin johtajia kuormittavina. Muutoksen tuoma aikapaine ja kiire nousivat esille yhden johtajan kuormittuneisuuden kokemuksissa – aikaa asioiden huolelliselle miettimiselle ei aikataulupaineiden vuoksi ollut. Vastuu toimintatapojen suunnittelusta ja siitä, että organisaatiota lähdetään viemään oikeaan suuntaan, tunnistettiin myös yhdeksi kuormituksen lähteeksi. Seuraavat esimerkit havainnollistavat edellä mainittuja:

”Jos se muuten tekeminen oli joku sellanen hallinnollinen asia. Niin kyllähän semmosen sai puristettua. Mutta ku sitte, kun ne pyöri mielessä koko ajan se joittenki henkilöitten paha mieli tai näin. Niin sit oli vaikee purra sitte sitä oikeeta asiaa.” (H4)

”Kyllähän se muutoksen aikana niin se kalenteri vaan... olihan se täynnä. Ja tota kesälomat ja kaikki oli siinä välissä niin. Se, että eihän sitä aikaa siinä ollu määräänsä enempiä niinku kaikkia asioita huolellisesti miettiä.” (H5)

4.2 Johtajien käsitykset työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä

Johtajien työhyvinvointia heikensivät organisaatiomuutoksen aikana muun muassa johtoryhmätyöskentelyn haasteet, viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet, epävarmuus muutoksesta, työmäärän kuormittavuus sekä muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät. Muutokseen liittyvät paineet, työyhteisön muutosreaktiot, työrooliin liittyvät haasteet, näkemyserot ja ristiriidat työyhteisössä sekä työhön liittyvä tyytymättömyys nousivat niin ikään esille johtajien työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä tarkasteltaessa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin johtajien työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.

4.2.1 Johtoryhmätyöskentelyn haasteet

Johtoryhmätyöskentelyä haastoivat johdon yhteistyön ja viestinnän haasteet sekä johtoryhmätyöskentelyn ja henkilövaihdosten kuormittavuus. Johtajat kuvasivat näiden johtoryhmätyöskentelyyn liittyvien tekijöiden kuormittaneen muutoksessa niin henkisesti kuin toiminnan tasolla. Johdon yhteistyön ja viestinnän haasteet nousivat esille johdon muuttuneena keskustelukulttuurina ja epäselvänä yhteistyönä, mikä kuormitti henkisesti. Muutoksen alkuvaiheen viestintäongelmat ja väärinymmärrykset johtoryhmän sisällä aiheuttivat kipuiluja ja heijastuivat laajemmin koko työyhteisöön:

”Koko työyhteisöhän siinä kipuilee, jos johdossa ei ole se keskustelukulttuuri sellainen, kun on totuttu tai viestit ei mene perille tai on ylipäättänsä niin kun väärinymmärryksiä, mitä siinä oli hyvin paljon siinä alkumetreillä.” (H1)

”Varmasti se johtajien välinen yhteistyö oli siinä se yks isoin semmonen, mikä niin kun henkisestikin oli raskasta siinä. Että kun sitä ei tienny, mihinkä tämä, mitä tässä menee. Ja sitte kun sinällään sen huomaa, että se ei ollu vaan johtajien välillä. Että se hyvinkin heijastu myös henkilökuntaankin.” (H5)

Johtoryhmätyöskentelyyn kohdistuneet muutokset johtoryhmän kokoonpanon ja toimintatapojen suhteen heijastuivat johtajiin tunnemuutoksina, henkisenä kuormittavuutena, väärinymmärrysten riskinä ja viestinnän haasteina. Uuden johtoryhmän toimintatavat erosivat aiemmasta, mikä aiheutti epäselvyyttä:

”Huomasin ihan selvästi ja kyllä niitä käytiin niitä keskustelujakin siitä, että tuota kipuja siitä, et hei, nyt ei ymmärretä toista tai viesti ei mene perille” (H1)

4.2.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet

Johtajat kokivat työhyvinvointinsa heikentyneen organisaatiomuutoksessa viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteiden vuoksi. Haasteita tunnistettiin niin vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen tasolla, viestinnän riittämättömyydessä kuin viestinnän haasteellisuudessa. Yhteisymmärryksen saavuttaminen uusien ihmisten kanssa koettiin hankalaksi – tulkinnanvaraiset vuorovaikutustilanteet uusien ihmisten kanssa jäivät vaivaamaan erään johtajan mieltä, ja toisaalta oman energian käyttäminen asioiden perusteelliseen selittämiseen koettiin kuormittavana. Asioista keskustelu avoimesti yhdessä toisten kanssa tunnistettiin haastavaksi:

”Se (asioista keskustelu) ei oo aivan helppoa kuitenkaan sitte, ku väkeä on enemmän ja ollaan kuitenkin ei niin tuttuja sitten toistensa kans. Niin ehkä se on semmonen, et sitte joskus illalla mieltii, että mikä on se tyyli ja se tapa, millä me nyt tätä asiaa meidän olis järkevää niin kun lähteä viemään eteenpäin.” (H6)

”Ideaalitalanteessa odottanut sitä, että on semmonen huippujohtajaporukka. Jotka niin kun ymmärtää justinsa yhden puolesta lauseesta tai sanasta sen, et mitä toinen ajattelee. Sen tyyppisiä tuntemuksia on ollut aika vähän. Että ku sä joudut käyttämäänki sen energian siihen, et sun pitää oikeen niin kun. Jotta sä tulet ymmärretyksi, sun pitää selittää tätä todella tarkoin ja pitkään, mikä on niin kun kuormittavaa.” (H5)

Johtajat kuvasivat viestintää riittämättömäksi ja puutteelliseksi, jolloin asioiden epäselvyys sekä kuormittavuus lisääntyivät ja työhyvinvointi kärsi. Myös oma

tiedonpuute hankaloitti henkilöstön kysymyksiin vastaamista ja kuormitti sitä kautta.

Viestinnän riittämättömyyttä kuvattiin seuraavasti:

”Siihenhän liittyy myöskin sitte se, että se viestintä. Että tota, kun sitä ei pystytä tarpeeksi tarkasti viestimään etiäppäin. Ei itte mulle ja eikä tota sitte toki muille. Niin se aiheuttaa sitä semmosta kummastelua ja että, miten tää nyt niinku menee. Ja ehkä semmosta ylimäärästä kuormitusta sitte kuitenkin siihen jo meidän hektiseen työhön.” (H6)

”Se viestintä on ehkä semmonen, mikä eniten tuota. Sen puuttuminen, tiedottaminen, tämmönen.” (H3)

Viestinnän haasteellisuutta korostettiin myös yleisellä tasolla – epäavoimuus ja asioista puhumattomuus koettiin työhyvinvointia heikentävänä, ja toisaalta muutoksen alun tutustumisvaiheessa ilmenneet viestinnälliset haasteet ja yhteisen kielen puuttuminen koettiin haasteena:

”Tietysti toinen varmaan se, että kun ollaan vielä semmoses tutustumisvaihees siinä. Niin kyllähän siellä ehkä niin kun semmosia pieniä kompastuksia enemmänki siinä viestinnällises näkökulmas tai siinä yhteises kieles ja kommunikaatios. Elikkä saatto olla, että joku toinen ymmärsi toisella lailla, kun mitä oli tarkoittanut. Että kyllähän siellä aluksi semmosta tunnustelemista ja semmosta ehkä muutamia väärinymmärryksiä saattoi sitte tulla. Että se aiheutti tavallaan sitä semmosta, että ajatteli, että no me ei nyt päästä täs asias nyt niin kun etiäppäin.” (H6)

4.2.3 Epävarmuus muutoksesta

Epävarmuus muutoksesta tuli esille johtajien kokemuksissa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Erityisesti epävarmuus muutoksen hallinnasta nousi esille heidän puheissaan, mutta epävarmuutta koettiin myös yleisenä epävarmuutena muutoksessa sekä tulevaan työhön liittyvänä epävarmuutena. Epävarmuus muutoksen hallinnasta korostui eri tilanteissa; ennen fuusiohetkeä epävarmuutta koettiin tilanteen rauhoittamisesta sekä viestinnän onnistumisesta, ja muutoksen myötä vastuiden jakaantuminen hävitti kontrollin ja synnytti epävarmuutta. Lisäksi asioiden toimimisesta tulevaisuudessa koettiin epävarmuutta, ja kokemattomuus yhdistettynä vastuisiin johtivat myös epävarmuuteen muutoksen hallinnasta:

”On enemmän semmoisia epävarmuustekijöitä ja semmosia, että mitenkä asiat saadaan toimiiin.” (H3)

”Sillon muutokseen lähti ensimmäisen kerran, ei tiennyt, mitä se tarkoittaa. Mitä sieltä tuleman pitää. Ja sitten se, että sä olit aika lailla niin kun kuitenkin isossa vastuuasemassa niinku kaikesta.” (H5)

Epävarmuus ei aina liittynyt suoraan tiettyyn organisaatiomuutoksen tilanteeseen tai tekijään, vaan näyttäytyi johtajien kokemuksissa yleisenä epävarmuutena ja epätietoisuutena, mikä sellaisenaan heikensi työhyvinvointia. Osa kertoi myös pohtineensa omaa tulevaa työrooliaan uudessa organisaatiossa ja kokeneensa epävarmuutta sen suhteen:

”Jos mennään ite fuusioprosessiin, niin se epävarmuus aiheuttaa stressiä. Että mitähän täs oikeesti tekee jonku ajan päästä päästä sitte, et mikä oma rooli tulevaisuudessa ja näin. Niin totta kai niitä niinku miettii.” (H3)

4.2.4 Työmäärän kuormittavuus

Johtajat nostivat esille työmäärän kuormittavuuden työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä kartoitettaessa. Työmäärän kasvu muutoksessa, riittämätön palautuminen työkuorman vuoksi, yksin työskentelyn kuormittavuus ja lisääntyneet hallinnolliset vaatimukset lisäsivät kaikki työmäärän kuormittavuutta organisaatiomuutoksessa. Työmäärän kasvu korostui etenkin muutoksen rakentamisvaiheessa, kun suunnittelun ja muutosvalmistelujen aiheuttama suuri työmäärä sekä muun työarjen pyörittäminen samanaikaisesti koettiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana. Työmäärä lisääntyi myös kahden eri pankin toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria yhteensovittaessa. Vastuiden moninkertaistuminen ja yleinen työmäärän lisääntyminen nähtiin niin ikään työhyvinvointia kuormittavina ja energiaa vähentävinä tekijöinä:

”Kyllähän siis työhyvinvointia ehottomasti kuormittaa se työmäärä, mikä näissä on erityisesti siihen sulautumishankkeeseen liittyen. Ja silloin kun rakennetaan sitä pankkia.” (H1)

”Kyllä siis joo, työmäärä. Ja sitten se, että sitä uuvuttaa ittersä, ku sä teet vaan määräsä pitkää työpäivää. Niin sehän uuvuttaa ja syö energiaa. Et sithän se tietysti. Ja se ilo hetkeksi saattaa muuttua sitten silleen negatiiviseksi. Kun se vaan se kuormitus on liian kovaa.” (H5)

Palautuminen suuren työmäärän vuoksi koettiin riittämättömäksi, sillä omalla vastuulla oleva työmäärä saattoi seurata lomalle hidastaen palautumista. Pitkät työpäivät estivät irrottautumisen työarjesta ja lyhensivät palautumiselle jäävää aikaa. Yksin työskentely ilman tukea tai delegointia haastoi johtajien mukaan työhyvinvointia, samoin kuin asioiden hoitaminen ja miettiminen yksikseen. Organisaatiomuutoksen myötä lisääntyneet hallinnolliset vaatimukset näkyivät työmäärän lisääntymisessä siinä määrin, että isomman organisaatiokoon myötä edellytettiin tarkempaa dokumentointia. Seuraavat esimerkit kuvaavat työmäärän kuormittavuutta:

”Mutta kyllähän siinä niinku selvä sellanen on, että jos sä oot vaan töis, töis ja töis. Niin eihän se tuottavuus oo enää sitten sitä, kun ettäkö välillä vähän pääsee huilaa.” (H2)

”Sulla on se tietty työmäärä, mistä sun pitää huolehtia. Ja siinä ei pysty sillee itteensä irrottamaan vaan sitä arjesta. Et joskus voi olla, et se on loma-ajoillekin se niinkun ja et vielä ne asiat tulee sinne. Niin sitten sielläkin se palautuminen hidastuu.” (H5)

*”Että tota täytyy vielä niin kun vähä ehkä lisätä sitä sanotahanko dokumentointia ja tarkkuutta ja viestintää ja kaikkea. Ja tosiaan, ku ei se ***** mulla oo ollu semmonen pääpaino, niin kyllä sen kans on saanu tehdä töitä sitten.” (H6)*

4.2.5 Muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät

Organisaatiomuutokseen liittyi samanaikaisesti muutostilanteen ulkopuolisia kuormitustekijöitä, joiden koettiin heikentävän työhyvinvointia itse organisaatiomuutoksen lisäksi. Johtajat toivat esille työssä samanaikaisesti tapahtuneet muutokset, kuten työn luonteen muuttumisen esimerkiksi pankkitoiminnan lisääntyneen sääntelyn myötä sekä koko finanssialaa koskettaneet muutokset. Nämä pankkitoimialan muutokset yhdistettynä samanaikaiseen organisaatiomuutokseen koettiin työhyvinvointia heikentävänä:

”Oonko mä ny kuormittunu siitä yleisesti finanssimaailmassa olevasta muutoksesta vai oonko mä kuormittunu tästä muutoksesta. Että varmasti kuormittunu molemmista, mutta tuota niin. Ja mikkä on voinu aiheuttaa aiheuttaa sitä epämukavuutta.” (H5)

Asiakastyöstä tuleva kuormitus oli läsnä organisaatiomuutoksen aikana etenkin silloin, kun asiakkailta saatava palaute oli negatiivista. Tämä loi henkistä painetta ja stressiä tilanteessa, jossa omat voimavarat olivat jo valmiiksi haastettuina:

”Se (kuormittavuus) voi tulla myös sieltä asiakkaista päin.” (H1)

”Asiakkaista ja asiakastyöstä oon totta kai kokenut stressiä yhtä yhtä lailla. Että se on varmasti semmonen, mikä tuo semmosta henkistä painetta aina.” (H5)

4.2.6 Muutokseen liittyvät paineet

Organisaatiomuutos toi mukanaan paineita eri suunnista, millä oli johtajien työhyvinvointia heikentävä vaikutuksensa. Johtajat kokivat paineiden kohdistuvan erityisesti aikatauluun ja odotuksiin. Aikataulun tuoma paine haastoi työhyvinvointia tekemättömien töiden ja niihin liittyvien aikarajojen sekä muutoksen rakentamisvaiheen aikataulupaineen suhteen:

”Ne tekemättömät työt ja ne deadlinet. Niin nehän tietysti niin kun luo sitä painetta.” (H6)

Odotukset muutoksen keskellä olivat kovat – odotuksia tuli sekä johtajien itsensä asettamina että organisaation suunnalta. Johtajat korostivat painetta pitää organisaatio toimintakykyisenä ja täyttää tulostavoitteet organisaatiomuutoksen tuomien aikapaineiden keskellä. Lisäksi tuotiin esille ristituleen joutumisen tunne, kun täytyi edistää asioita sovitun mukaisesti, mukautua uusiin tilanteisiin ja ihmisiin sekä olla samanaikaisesti saatavilla ja informaation viejänä henkilöstön suuntaan. Odotuksiin liittyviä paineita kuvailtiin näin:

”Samaan aikaan pitäisi tehdä tulosta ja se aikapaine on todella kova että. Kyl mä sanoisin, et se kiteytyy aikalailla siihen kaikkeen, et mikä siinä kuormitusta aiheuttaa.” (H1)

”Jos miettii johtavassa tai esihenkilöasemassa, niin tavallaan se semmonen ristituli siinä. Että tavallaan sun pitäis huolehtia koko ajan, et asiat menee eteenpäin. Ja näin tavallaan siellä niitten uusien ihmisten kans uusissa tilanteissa ja tällaisissa. Mutta myös sitten koko ajan pitää se henkilöstö ja tavallaan muut ihmiset mukana ja viestittää ja tavallaan tuoda sitä informaatiota siinä sallituissa rajoissa. Ja olla ylipäätään saatavilla ja näin.” (H3)

4.2.7 Työyhteisön muutosreaktiot

Johtajien työhyvinvointi oli yhteydessä myös työyhteisön muutosreaktioihin – työyhteisöstä tulevat paineet, reaktiot ja odotukset koettiin työhyvinvointiin vaikuttavina kolmasosalla johtajista. Henkilöstön muutosvastarinta ja epäilevät äänet, omien johdettavien luomat vaatimukset, työyhteisöstä kumpuava epävarmuus ja työyhteisö laajemminkin nähtiin kuormitusta ja stressiä aiheuttavina tekijöinä:

”Varsinkin, jos sieltä rupee tulemaan vähän sitten tuota muutosvastarintaa tai vähän tämmösiä epäileviä ääniä, niin sehän myös on semmoinen, joka haastaa hyvin paljon sit siinä työhyvinvoinnissa.” (H1)

”Tai sitten on tullu esimerkiksi paljon vaatimusta omilta johdettavailtaan. Tai ei oo onnistunu siellä, että se voi olla.” (H5)

Toisaalta muutosreaktiot työyhteisössä saattoivat yhtä lailla tulla omilta johtajakollegoilta. Johtajat nostivat esille lähimpien kollegojen kanssa työskentelyssä syntyneet kokemukset, joiden koettiin heijastuvan negatiivisten tuntemusten kautta itseensä:

”Kyllähän ne yleensä negatiiviset tuntemukset, mitä mä sanoisin silleen arjessa herkemmin tulee on se, että. Koska mulla kuitenkin lähimmät kollegat, joiden kanssa mä teen töitä, on johtajia. Niin se, että ne voi tulla sitä kautta sitten.” (H5)

4.2.8 Työrooliin liittyvät haasteet

Organisaatiomuutos haastoi johtajien työhyvinvointia työrooliin liittyvissä tekijöissä. Johtajien työrooleihin kohdistui fuusion myötä muutoksia, ja muutokset työrooleissa aiheuttivat joissakin tilanteissa rooliepäselvyyksiä. Osa johtajista koki nämä työrooleihin liittyvät haasteet työhyvinvointia heikentävinä. Työrooliin liittyvät muutokset johtuivat lähinnä työnkuvan ja tehtävien sisällön muutoksista. Tämä aiheutti luopumisen tuskaa omista aikaisemmista tehtävistä ja vastuista, uuden työroolin opettelua ja laajempaa vastuuta sekä alaisista että asiakokonaisuuksista:

”Sitte kun ihan oikeasti ruvetaan miettimään sitä organisaatiota isommas pankis ja mitä kukakin ottaa vastuulleen. Ja sä lähdet niin kun, nyt lähdetään vetämään tätä porukkaa eteenpäin. Niin kyllä mun täytyy sanoa, et ehkä se luopumisen tuska oli se suurin stressin aiheuttaja. Että osaa päästää irti siitä, mitä mä oon aikasemmin tehny. Et joku muu nyt sitten hoitaa.” (H6)

Muutoksen myötä osa johtajista kertoi kokeneensa epäselvyyttä oman työroolinsa vastuualueista ja tavoitteista sekä päätäntävällastaan, mikä lisäsi hämmennystä, varovaisuutta ja epävarmuutta työssä. Nämä rooliepäselvyydet olivat yleisiä etenkin muutoksen alkuvaiheessa, ja koskettivat johtajien omien työroolien lisäksi myös johtoryhmätyöskentelyä:

*”Jossain vaihees kävi siinä alussa, että meinas mennä kyllä roolit ja vastuut sekasin. Että sit joskus oli vähä niinku itekkin, et eiks toi kuulu niinku mun hoidettavaksi toi asia. Et ***** (kollegan nimi) alko vaikka hoitaa jotaki.” (H4)*

”Et tavallaan sitte just se tämä, että mitkä asiat on semmosia asioita, mistä minä voin päättää itse. Et sitte helposti sitä on vähä varovainen sitte askelissansa. Että kun se ei oo niin päivänselvää, mitä sulta odotetaan ja mitkä on ne sun tota tavallaan vastuut ja valtuudet. Niin se ehkä tekee sitä epävarmuutta.” (H6)

4.2.9 Näkemuserot ja ristiriidat työyhteisössä

Näkemuserot ja ristiriidat työyhteisössä nousivat esille yhtenä merkittävänä johtajien työhyvinvointia heikentävänä tekijänä organisaatiomuutoksessa. Näkemuserot ja

ristiriidat johtuivat pääasiassa eriävistä näkemyksistä koskien toimintatapoja ja johtamista sekä henkilöiden välisestä ristiriita- ja konfliktitilanteista. Kyseiset tekijät nousivat esille lähes kaikkien johtajien haastatteluissa.

Yhteisiin toimintatapoihin liittyneet keskustelut ja vertailut aiheuttivat työyhteisössä vastakkainasetteluja ja eriäviä näkemyksiä, joiden ratkominen toi johtajille kuormitusta sekä painetta. Osa haastatelluista johtajista toi esille, että myös johtamiskäytännöistä saatettiin olla eri mieltä toisen johtajan kanssa tai toisen johtajan käytöstä ei pidetty sopivana. Erilaisista organisaatiokulttuureista tuleminen edellytti myös jatkuvaa omien näkemysten perustelua, sillä toiset ajattelivat asioista eri tavalla. Seuraavat esimerkit kuvasivat eriäviä näkemyksiä työyhteisössä:

”Siinähan tietysti kovia keskusteluja käytiin välillä ehkä sitten asioista. Että mikä on nyt sitten se meidän yhteinen tapa. Ja siinä ehkä kompastukin helposti.” (H6)

”Semmosia tuntemuksia tuli käytyä paljonkin, että. Tää asia niinku tuntuu ittelte todella itsestään selvältä, mut silti sun pitää vaan jaksaa perustella. Ja silti voi tulla, et siellä niinku asiasta ollaan ihan toista mieltä. Niin tuota se on ollu varmasti semmonen henkisesti kuormittavaa.” (H5)

Ristiriidat ja konfliktit nähtiin voimakkaasti omaa työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Erimielisyydet saattoivat kärjistyä kiista- ja konfliktitilanteiksi toisen johtajan kanssa, mikä kuormitti, kulutti energiaa ja vaikutti työhyvinvointiin negatiivisesti:

”Kyllähän siinä todennäköisesti on ollu sellaisiaki, että esihenkilön kanssa esimerkiks on saattanu olla jotakin sanaharkkaa tai tämmöstä. Niin semmoset asiat on mulle, mitkä menee ihon alle.” (H5)

”Ja on meillä konfliktitilanteita ollu, mutta tuota niin se on aina loppunu sitte siihen se konfliktitilanne, että on todettu, että no kuitenkin joka tapaukses molemmilla tyyleillä yritetään yhteistä hyvää. Että tietää sen, että se on kuitenkin se ajava tekijä. Vaikka se tuntusikin, että täs tehdään turhaa kippurointia.” (H2)

4.2.10 Työhön liittyvä tyytymättömyys

Viimeisimpänä johtajien työhyvinvointia heikentävänä tekijänä haastatteluaineistosta nousi esille omaan työhön liittyvä tyytymättömyys muutoksessa. Työhön liittyvää tyytymättömyyttä aiheuttivat työn arvostuksen, ymmärryksen ja tuen puute, omien odotusten ja kriteerien täyttymättömyys sekä työn merkityksettömyys. Arvostuksen puute kumpusi lähinnä johtamisesta ilman toisten kollegojen luottamusta, ymmärryksen puute kosketti omaa työpanosta ja tuen puute kosketti palautteen puuttumista:

”On sitte voinu olla niin, että sinällään olen tehnyt työtä jonkun suhteen. Ja sit se sinällään vähän niin kun, sille asialle vain ei herää ymmärrystä. Tai se vähän niinku vesitetään. Niin semmosethan on usein ikäviä tunteita, mitkä kuormittaa tosi paljon.” (H5)

Omien odotusten ja kriteerien täyttymättömyyden osalta johtajien kertomuksista nousi esille kokemattomuudesta johtuvat epärealistiset odotukset muutosta kohtaan. Tällöin odotusten ja muutoksen jälkeisen todellisuuden välillä koettiin ristiriitaa, mikä toi tyytymättömyyttä ja kuormittavuutta. Myös liika tunnollisuus ja itseltä vaatiminen nähtiin työhön liittyvänä heikentävänä tekijänä paitsi organisaatiomuutosaikana, myös ylipäätään:

”Saattaa olla, että jos ei ole kokemusta, niin sitten tosiaan ne odotukset voi olla vähän epärealistisia myös.” (H1)

”Ehkä mä voisin varmaan vähän vähemmänkin vaatia itseltäni. Että se voi olla yks syy, mikä johtaa herkästi myös noihin stressitiloihin ja näin. Että mä oon liika tunnollinen.” (H5)

Työn merkityksettömyyden kokemukset nousivat esille johtajien puheissa. Ne liittyivät turhaksi koettuihin työtehtäviin ja tätä kautta merkityksettömyyden kokemuksiin, kun työn teon tarkoitus koettiin epäselvänä:

”Ihmisenhän on helppo toteuttaa, kun hän ymmärtää miksi tätä tehdään. Siitä saa sen motivaation ja muun. Mutta ku mennään sille linjalle, että sanotaan, että tämä nyt vaan pitää tehdä. Ei täs mitään järkeä oo ja kukaan ei osaa sanoa mikä järki täs olis. Ja silti se vaan pitää tehdä. Sehän on sellanen, joka ottaa tuota niin. Ja jonka voi tietysti kuvata, että sellanen niin kun turhaksi koettu työ ja tekeminen.

Niin se varmaan on sellanen, joka tuo sitten sitä stressiä ja varmaan sitten uupumustakin että. Jos ei siitä saa ikään kuin sitä merkityksellisyyden tunnetta.” (H2)

4.3 Johtajien käsitykset työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä

Johtajien työhyvinvointia vahvistivat organisaatiomuutoksen aikana muun muassa johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen sekä työn hallinta ja onnistumisen kokemukset. Henkilökohtaiset voimavarat sekä työyhteisön sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat koettiin niin ikään työhyvinvointia vahvistavina. Lisäksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja sosiaalinen tuki nousivat esille johtajien kertomuksissa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin johtajien työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä.

4.3.1 Johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen

Johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen koettiin työhyvinvointia vahvistavana tekijänä johtajien kokemuksissa. Tätä edistivät johdon välinen avoin vuorovaikutus, työyhteisön yhteisöllisyyttä ja luottamusta tukeva vapaa-ajan toiminta sekä organisaation ulkopuolinen apu johtoryhmälle. Lisäksi luottamuksen ja yhteyden rakentuminen johtoryhmässä nähtiin johtoryhmän vuorovaikutusta ja luottamusta vahvistavana.

Johdon välisen avoimen vuorovaikutuksen osalta johtajat nostivat esille keskustelemisen tärkeyden. Vuorovaikutus ja asioista keskustelu ylimmän johdon kesken nähtiin tärkeänä, ja rento sekä inhimillinen keskusteluilmapiiiri johtoryhmässä edisti johdon välisen avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. Myös mahdollisuudet avautua ja käsitellä asioita avoimesti johtoryhmän kesken ohjatuissa tilanteissa koettiin johtajien keskuudessa tärkeänä johdon vuorovaikutusta edistävänä tekijänä. Seuraavat esimerkit kuvasivat johdon välistä avointa vuorovaikutusta:

”Asioista pitää keskustella. Niistä pitää viestiä toisille, niistä pitää keskustella, eli ihan se semmonen vuorovaikutus esimerkiksi ylimmän johdon kesken.” (H1)

”Jotenkin se on tosi tärkeitä, et myös ne johtajat on ihmisiä. Niin se on tosi tärkeitä, että etenki siellä porukassa ku jutellaan, niin semmonen kaikki ylimääräinen pönötys veke. Kun ihmisiä ollaan kuitenkin. Sitä mä oon pyrkiny tuomaan johtoryhmätyöskentelyyn. Ja sitte nimenomaan muutosprosessissakin niin. Et tavallaan vapaus, et siellä oikeesti päästäs jutteleen asioista niitten oikeilla nimillä, että pois se semmonen kaikki ylimääräinen.” (H3)

Johtajat korostivat yhteisen vapaa-ajan toiminnan olevan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja luottamusta tukeva tekijä. Yhteiset vapaa-ajan aktiviteetit ja vapaa-ajalla tapahtuva yhteinen tekeminen nähtiin tärkeinä tekijöinä johtajien yhteishengen kannalta – ne vahvistivat johtajien välisen luottamuksen rakentumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä toimivat merkittävänä voimavarana:

”Ehkä se on siihen vapaa-aikaan kuitenkin tuos muutoskohdas niin kun liittyvää. Että jos me tosiaan tää johtoryhmä, joka nyt eniten siinä ehkä palaveeras. Niin tota ja ollaan tekemisis toistensa kans. Että me saatiin tavallaan se homma toimimaan ja se luottamus rakennettua toistensa kesken. Niin sitte taas tietysti se, että hyvin paljohan panostettiin myöski siihen, että me oltiin koko porukalla. Ja ihan tosiaan sitä semmosta vapaa-ajan että tota. Kyllähän se yllättävän tärkeää se on, että sitä yhteistä tekemistä on muuallakin ja sitä tuetaan, kun vain siellä työpaikalla.” (H6)

Johtoryhmän vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentumista tuki osan johtajista mukaan organisaation ulkopuolinen apu johtoryhmälle. Johtoryhmälle tarjottu ohjaus ulkopuolisen tuen piiriin koettiin johtajien keskuudessa hyödyllisenä, sillä ulkopuolisen valmentajan kanssa työskentely antoi tilan käsitellä yhteisiä asioita turvallisesti ja auttoi tätä kautta johtoryhmää eteenpäin muutoksessa:

”Kyllä varmasti tää meidän johtoryhmässä, ku ymmärrettiin, että me ei pärjätä nyt yksin. Et me tarvitaan ulkopuolista apua. Niin kyllä mun mielestä ne eväät sieltä autto sitte eteenpäin.” (H4)

”Meillähän itse asiassa kyllä on ollukkin siinä kohti tota tämmönen voisko nyt kutsua valmentajaksi. Niin tota ihan ulkopuolinen, jonka kans ollaan ihan käyty työskentelyyn liittyvää asiaa läpitte. Mutta myös sitte ollaan ehkä niin kun menty

kyllä sinne tunnepuolellekin. Elikkä ihan palautteen antamista ollaan harjoiteltu ja sen tärkeyttä niin kun keskusteltu.” (H6)

Luottamuksen ja yhteyden rakentuminen johtoryhmässä oli tärkeää johtajille – tutustuminen uusien johtoryhmäläisten kanssa ja ylipäätään johtoryhmätyöskentelyyn panostaminen koettiin merkittävänä työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Tutustuminen toisiin toi osan johtajista mukaan turvallisuuden tunnetta ja lisäksi kollegoilta saatavan tuen määrää. Keskeisenä tekijänä tuotiin esiin myös luottamuksen rakentamisen tärkeys, jota edesauttoi avoin keskustelu:

”Varmasti se, että mikä on myös sitä luottamuksen rakentamista niin. Kyllähän siitä pitäis keskustella. Et se niin kun. Kun sitä ei oo, niin ku mä sanoin. Niin sit se keskustelu on vähän tabu, jos et luota ihmisiin.” (H5)

”Ja tota meillähän oli aika paljon niitä yhteisiä tapaamisia ja ihan livenä. Että tota ei oltu edes linjojen pääs. Että ehkä kuitenkin sitte se, että ku heidän kans pääsee tutuksi ja asioista voidaan keskustella avoimesti. Niin se tuo kuitenkin sitä tiettyä turvallisuutta ja sitä semmosta, että on vähä niinku sitä back uppia kaikista toisillensa.” (H6)

4.3.2 Työn hallinta ja onnistumisen kokemukset

Johtajien työhyvinvointi vahvistui organisaatiomuutoksessa työn hallinnan ja konkreettisten onnistumisen kokemusten kautta. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn, vastuiden ja prosessien selkeys sekä onnistumisen kokemukset omassa johtamisessa edistivät näitä kokemuksia. Johtajien kertomuksissa korostuivat kokemukset siitä, että omaan työhön pystyi vaikuttamaan ja sitä pystyi suunnittelemaan itselle mielekkäällä tavalla. Tämä nähtiin työhyvinvointia vahvistavana ja työuupumusta ehkäisevänä toimintana. Lisäksi vahvat itsensä johtamisen taidot nousivat esille osan johtajista kohdalla – kyky johtaa määrätietoisesti omaa työtään ja tekemistään kasvatti hallinnan tunnetta, lisäsi onnistumisia työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisessa sekä ehkäisi uupumista. Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön kuvattiin näin:

”Tietenki se, että pystyy tavallaan suunnitteleen sitä omaa työtänsä myös. Et siinä on tavallaan se vapaus tehdä niitä ratkaisuja.” (H3)

Työn, vastuiden ja prosessien selkeys nousivat esille yhtenä työn hallinnan ja onnistumisen kokemuksia edistävänä tekijänä. Johtajat kuvasivat työtehtävien jakamisen ja vastuiden täsmentymisen organisaatiomuutoksessa helpottaneen työtaakkaa ja vahvistaneen työhyvinvointia. Myös organisaation kasvu muutoksen myötä toi työtaakkaan ja työssä jaksamiseen helpotusta. Oman työroolin selkiytyminen muutosprosessin edetessä sekä toimivat ja selkeät prosessit toimivat niin ikään työhyvinvointia tukevinä ja epävarmuutta vähentävinä tekijöinä:

”Kyllähän se (työhyvinvointia vahvistava tekijä) on justiin sitten taas toista kautta se työtehtävien jakaminen.” (H2)

*”Totta kai myös se, että prosessissa kun sitten oma rooli selkeytyi ja tavallaan tuli, et mitä nyt rupeet tekeen täällä ***** (organisaation nimi) nytte. Niin tavallaan se tuo sitä työtyytyväisyyttä, kun sä taas tiedät vähän eteenpäin, että mikä se oma rooli on.” (H3)*

Omassa johtamisessa tapahtuneet konkreettiset onnistumisen kokemukset toimivat työhyvinvointia vahvistavana tekijänä muutoinkin, mutta erityisesti muutosprosessissa. Yhdessä toimiminen ja jaettu ymmärrys muutoksen edistämiseksi, henkilöstöltä saatu positiivinen palaute muutosprosessista sekä omien tiimiläisten kehittyminen ja tulosten saavuttaminen nousivat esille johtajien onnistumisen kokemuksissa:

*”Mun täytyy sanoa, et kyllähän meillä ton ***** (kollegan) kans varmaan. Mä voisin sanoa, et me oltiin aika kantava voima siinä asiassa. Et me päätettiin ja ymmärrettiin ja hiffattiin, että nyt tää ei suju näin. Ja me vaan niinku tuettiin toisiamme, haluttiin tukea sitte niitä muitaki ja ottaa mukaan.” (H4)*

4.3.3 Henkilökohtaiset voimavarat

Henkilökohtaiset voimavarat näyttäytyivät johtajien kertomuksissa tärkeänä tukipilarina organisaatiomuutoksen keskellä. Johtajat kuvasivat kokemuksen merkityksen muutoksessa selviytymiselle sekä oman suhtautumisen muutosta kohtaan olevan merkittävimmät henkilökohtaiset voimavarat muutosarjen keskellä. Johtajat kokivat

mahdollisten aiempien muutkokokemusten auttaneen suhtautumaan organisaatiomuutokseen realistisemmin sekä pitkän työkokemuksen tuoman varmuuden ja kokonaisuuksien hallitsemisen taidon helpottaneen selviytymistä muutoksessa. Myös kokemus aikaisemmista vaikeista tilanteista ja stressin sekä oman jaksamisen hallitsemisesta toi kokemusta muutoksessa selviytymiselle:

”Sanotaan et johtamisroolissa oleva henkilö, niin on ollut mukana muutoksessa vienyttä eteenpäin, niin lähinnä tätä ehkä osaa suhteuttaa paremmin. Et sitte jos ei oo aikaisempaa kokemusta, niin sit siinä todellakin toivoo, että olisi joku joka sitten sparraisi tai auttaisi siinä, että mitä pitää odottaa, mitä voi odottaa.” (H1)

”No mullon tietenkä se kokemus, mikä varmasti tuki mua tosi paljon siinä. Et voin sanoa, et oon ollu aika paljo pahemmassaki paikassa.” (H4)

Omalla suhtautumisella muutokseen nähtiin olevan tärkeä rooli siinä, kuinka johtajat kokivat muutoksen ja sen vaikutukset työhyvinvointiinsa. Myönteinen ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa asioita kohtaan, muutoksen haastaviin tilanteisiin suhtautuminen rauhallisella asenteella ja turhan murehtimisen välttäminen nähtiin vaikeiden tilanteiden yli kantavana voimavarana. Johtajat kertoivat oman asenteen ja suhtautumisen lisäksi olennaisiin asioihin keskittymisen sekä oman työroolin hoitamiseen keskittymisen olleen työhyvinvointia vahvistavia voimavaroja:

”Siis myönteinen ajattelutapa. Mä yleensä yritän aina hyvin myönteisesti ajatella. Ja siis tosi semmonen ratkasukeskeinen. Et vaikka kyllä siinäkin mä muistan, että tuli lunta tupaan. Että joku asia, että ärgh nyt taas, että oli rätti vasten kasvoja. Mut sit jotenkin, saatto olla et siinä sen yhen päivän sitten, että ei vitsi mitä teen isona. Mutta sit rupee aktiivisesti myönteisesti, et hei, mä käännän tän nyt voitoksi. Nyt mietitään millä lailla mä pystyn tän nyt. Ja jotenki mä oon menny aina eteenpäin sillä, et mä oon tavallaan myönteisesti kääntäny asioita kuitenkin.” (H3)

”Ihmiset on niin erilaisia, että joillakin on se kuppi aina puoliks tyhjä tosiaan. Et menee sen negatiivisuuden puolelle. Että yks, mitä mulle muutama toinen henkilö sanoi, et he ei niinku ymmärrä, että minkälaiset lehmän hermot mulla on. Et vaikka tuli kuinka äkäsenä toimihenkilö tai asiakas sieltä niin. Mä olin aina vaan, että no katotaan nyt.” (H4)

4.3.4 Työn sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat

Johtajat korostivat työyhteisön sosiaalisten ja emotionaalisten voimavarojen tärkeyttä omalle työhyvinvoinnilleen muutosarjen keskellä. Hyvä työilmapiiri, merkitykselliset ihmissuhteet työyhteisössä sekä tunteiden ja ajatusten jakaminen ja käsittely työyhteisön keskuudessa koettiin lähes kaikkien johtajien puheissa työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. Työyhteisössä vallitseva hyvä työilmapiiri oli myönteinen, työhyvinvointia tukeva piirre organisaatiomuutostilanteessa. Osa johtajista mainitsi huumorin keskeisenä keinona selvittää kuormittavista tilanteista ja säilyttää hyvä mieliala. Lisäksi ihmiset ja ihmissuhteet työpaikalla koettiin merkittävästi työhyvinvointia lisäävinä voimavaroina. Johtajat kokivat tuttujen työkavereiden ja ylipäätään ihmissuhteiden töissä vahvistavan turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä:

”Kyllähän huumori on yks (työhyvinvointia vahvistava tekijä) niinku ihan oikeesti, se on työyhteisön pelastus. Että jos ei sitä huumoria olisi, niin ei hyvänen aika kuule mitä sitä tulis.” (H3)

*”Ja siis työilmapiirihän siis. Mä olin kuitenkin hyvin paljon siinä meidän muutostilantees, niin mä olin kuitenkin täällä ***** (toimipisteen nimi). Ja meillä on kuitenkin aika, sanotaan työsuhteet yleensä aika pitkiä täällä. Että meillä se vaihtuvuus ei ole ihan mahdottoman suuri ollu. Että mä nyt kuitenkin tän porukan kans oon sen ***** vuotta ollu kimpas. Että lukuun ottamatta muutamia uudempia, jotka on tullut. Niin kyllähän me aika lailla täällä niin kun toinen toistansa tukien sitten. Ja tuttuja ollaan ja ollaan tuttuja vapaa-ajallakin. Että kyllä ne työkaveritkin antaa sitä semmosta tukea turvaa.” (H6)*

Osa johtajista nosti esille tunteiden ja ajatusten jakamisen tärkeyden sekä käsittelyn työyhteisössä. Mahdollisuus jakaa emotionaalista puolta eli ajatuksia ja tunteita työyhteisössä oli johtajien mukaan tarpeellista ja työhyvinvointia vahvistavaa. Palautteen antamisen harjoittelu, omien tunnetilojen ilmaisu avoimesti sekä keskustelu työhyvinvointiasioista koettiin tärkeänä. Johtajat kuvasivat tunteiden ja ajatusten jakamisen ja käsittelyn merkitystä työhyvinvointia vahvistavana seuraavasti:

”Me ei ehkä niin olla aina menty sitte välttämättä siihen työasiaankaan suoraan. Vaan myöskin just harjoiteltu ja niin kun mietitty ja keskusteltu työhyvinvointiasioista. Ja myöski siitä, että miten tärkeä tavallaan avoimesti on

pystyä sanomaan niitä tiettyjä tunnetilojakin toki niin kun ihan toiselle. Tai antamaan sitä palautetta, että nyt ei, ei ihan hei menny nyt niin kun...” (H6)

”Totta kai tunteiden purkaminen on. Et sä pystyt niin kun sitten, vaikka negatiivisiakin tunteita käsittelemään sit jonkun kanssa niin se.” (H5)

4.3.5 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen nousi esiin selkeänä johtajien työhyvinvointia vahvistavana tekijänä organisaatiomuutoksessa. Haastatellut johtajat kokivat, että joustavat työjärjestelyt sekä mahdollisuus riittävän työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämiselle korostuivat muutoksen keskellä työhyvinvoinnin ja jaksamisen mahdollistajina. Joustavat työjärjestelyt olivat osan johtajista mukaan tärkeä voimavara – työn joustavuus ja työnantajan ymmärrys henkilökohtaisen elämän tarpeisiin sekä tuki perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa vahvistivat työhyvinvointia:

”Täälön aina työnantaja mahdollistanu sen, että pyritään siihen, että se perhe, elämä ja työ saadaan sovitettua yhteen. Et se on ehkä mulla ollu se suurin tekijä kuitenkin. Niinku aina. Sillon, kun lapset on ollu pienempiäki ja tän muutoksenkin yhteydessä niin tuota. Aika hyvin pystyy aina sovittelemaan.” (H6)

Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys korostui organisaatiomuutoksen aikana. Työelämän ja muun elämän balanssi nähtiin työtyytyväisyyttä tuovana tekijänä, sillä silloin myös työn teko koettiin mielekkäämpänä ja positiivisempänä. Osa johtajista korosti, ettei työasioiden saa antaa hallita vapaa-aikaa organisaatiomuutostilanteessa:

”Siitä huolehtiminen, ettei niinku mee. Enkä mä pelkää, jos välillä siis menee ylitöiksi ja totta kai välillä viikonloppunakin joutuu miettimään töitä ja näin. Mutta just se, ettei anna sille valtaa.” (H3)

4.3.6 Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

Johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa vahvisti keskeisesti omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvoinnin ylläpito ja palautumisesta huolehtiminen

korostuivat johtajien kertomuksissa erilaisina konkreettisina tekoina, jotka liittyivät työstä irrottautumiseen ja palautumiseen vapaa-ajalla, muun elämän palauttavaan vaikutukseen sekä oman hyvinvoinnin ja jaksamisen aktiiviseen ylläpitämiseen.

Monet johtajat nostivat esille työstä irrottautumisen ja palautumisen merkityksen vapaa-ajalla – keskeistä johtajien kertomuksissa oli kyky irrottautua työasioista ja siirtyä toisenlaiseen mielentilaan työajan ulkopuolella. Osa johtajista kuvasi perheen ja kotielämän olevan irrottautumisen mahdollistava tekijä, osa korosti yksittäisten vapaapäivien merkitystä palautumiselle sekä vapaa-ajan hyödyntämistä järkevästi palautumisen näkökulmasta. Osa nosti esiin päätöksen olla ajattelematta työasioita vapaa-ajalla ja osa toi esille ajanvieton kesämökillä tai lasten kanssa olevan hyvinvointia vahvistava tekijä:

”Yksittäinen vaikutus voi joskus olla yksittäisellä vapaapäivällä, vaikka pitkällä viikonlopullakin voi olla semmoinen vaikutus. Et sä yhtäkkiä palaututki yhden päivän pidempään, niin se jotenki freesaa sinua.” (H5)

”Jos ei ny suoranaisesti koskaan voi ihan hanskat tipahtaa. Mutta kyllä mä siihen pyrin, että kuitenkin siis mulla alkaa sitten erimoinen elämä, kun mä pääsen kotia. Ja sitten mä pyrin kyllä siihen, että tota. En mä määräänsä enempää siellä enää sitte murehdi tai mieti. Että ne on näitä tiettyjä kohtia ehkä sitte, kun on justiin viimeistellään jotakin. Niin ehkä ne tulee mieleen. Mutta en mä koe sillä lailla, että se vaikuttaas mulla kotioloihin. Ja tuota siellä on oma maailma sitte.” (H6)

Muun elämän palauttava vaikutus ja sen merkitys työhyvinvoinnille korostui johtajien puheissa yleisellä tasolla. Muun elämän olemassaolo ja aika muulle elämälle nähtiin jaksamista tukevana, ja työn ulkopuolisen elämän nähtiin edistävän palautumista:

”Kyllähän nyt käytännössä just, ku elää tätä lapsiperhearkee ite, niin tavallaan sitä palautumista tulee sieltä niinku jo lasten kautta. Ja tavallaan sen muun elämän kautta tosi niinku, ilman että tarvii sillai.” (H3)

Oman hyvinvoinnin ja jaksamisen aktiivisen ylläpidon osalta johtajat näkivät tärkeänä tarpeen tietoiselle itsestä ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiselle, mikä vahvisti osaltaan hyvinvointia ja jaksamista työssä. Konkreettisia tekoja tälle olivat muun muassa;

oman jaksamisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin huomioiminen sekä niistä huolehtiminen; elämän perusasioista, kuten riittävästä unesta, ruuasta ja liikunnasta huolehtiminen; sekä itsellensä ajan antaminen. Lisäksi fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen, liikkuminen vapaa-ajalla, palautumisesta huolehtiminen ja yksilölliset rutiinit nousivat esille johtajien puheissa. Seuraavat esimerkit kuvasivat oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen aktiivista ylläpitoa:

”Ei pidä unohtaa sitä omaa jaksamista ja itsellensä ajan antamista. Et huolehtia siitä, että riittävästä unesta ja ihan siitä, että ei tee niin kun ihan mielettömän pitkiä päiviä, että antaa sitä aikaa itselle.” (H1)

”Mullaha on sellasia omia henkilökohtasia tsemppausjuttuja sitte, niillä mä oon pärjänny. Että vaikka mä sytytän joka aamu kynttilän ja melkein kesälläki. Ja kuuntelen musiikkia ja haluan, et se aamupala syödään kunnolla. Et ne on tavallaan semmosia, mitkä mulle antaa sitte sitä vauhtia, et semmosia mielihyväsasioita. Ja joku voimabiisi. Se on niinku tärkeä.” (H4)

”No siis kyllä tietysti perus elämän niin kun jutut, mitkä hyvinvointiin vaikuttaa niin tietysti kuntoon. Uni ja tuota sitte kaikki no ruokailutottumukset ja liikunta ja tälläset, mitä ny tässä hektisessä arjessa pystyy.” (H3)

4.3.7 Sosiaalinen tuki

Viimeisimpänä johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa vahvistavana tekijänä haastatteluaineistosta nousi esille sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki nähtiin jopa merkittävimpana työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Sosiaalinen tuki koostui perheen ja läheisten tuesta, sparrauksesta ja keskustelutuesta jaksamisen ja kuormituksen hallinnassa sekä vertaistuesta kollegoilta ja omalta verkostolta.

Perheen ja läheisten tuki oli monelle johtajista keskeinen voimavara organisaatiomuutoksessa. Omalta perheeltä ja puolisolta saatava tuki nähtiin tärkeänä taustatukena ja apuna. Ylipäättään koti, omat lapset ja kaikki kotona tapahtuva positiivinen nähtiin työhyvinvointia tukevana:

”Kyllähän ne lapset tietysti, että sitä niinku unohtaakin, kun niitä siellä tosiaan odottaa. Ja heidän kans kuitenkin sitte monenmoista vielä touhataan. Niin ehkä se on se koti ja perhe sitte kuitenkin.” (H6)

”Toki sit puoliso on tosi hyvä tuki, vaikka ei voi kotona mitään kertookkaan” (H4)

Osa johtajista toi esille sparrauksen ja keskustelutuen merkityksen jaksamisen ja kuormituksen hallinnassa. Keskustelu työkuorman hallinnasta mentorin tai sparraajan kanssa sekä juttelu ja huolien purkaminen toiselle koettiin omaa oloa, kuormitusta ja muutoksen aiheuttamaa henkistä painetta helpottavana tekijänä. Muutoksessa kokemattomampia auttoivat myös sparrausapu ja muiden kertomat realiteetit muutoksen todellisuudesta. Luottamuksellisen keskustelukumppanin löytyminen tuki henkistä hyvinvointia ja jaksamista sekä auttoi erilaisten asioiden käsittelyssä. Sparrauksen ja keskustelutuen merkitystä työhyvinvoinnille kuvailtiin näin:

”Tähän liittyy paljon semmosta salassa pidettävää. Niitä ei oikeen voi vaan niinku kertoa. Niin se sinällään niitten kanssa herkästi muuten jäisi yksin. Että sinällään sitten työyhteisöstä pitää löytyä sellasia henkilöitä. Ja itsellä onkin sellaisia henkilöitä, jotka... voi mennä juttelemaan, jos pitää jotaki käsitellä. Että kyllähän se toisaalta tuo sitten sitä jaksamistakin vastavuorosesti.” (H5)

”Jos on joku mentori tai sparraaja, jonka kans vois jutella, niin yrittää tämmöstä löytää. Ettei jää niin kun yksin ainakaan niitten asioittensa kanssa ja huoliensa mahdollisesti tai sen työmäärän kanssa. Koska sekihän voi olla hyvinkin semmonen että, jos se tuntuu ylitsepääsemättömältä se työkuorma. Niin kyllä silloin olisi hyvä löytää joku, jonka kanssa vois vähän keskustella siitä, että onko mitään, mitä keinoja vois olla sitä kuormitusta tasata tai auttaa siinä. Ja joskus se voi olla vaan ihan se, että saa jollekin purkaa pari painavaa sanaa, niin sekin voi jo helpottaa.” (H1)

Vertaistuki kollegoilta ja omalta verkostolta tunnistettiin yhtenä sosiaalisen tuen muotona ja työhyvinvointia vahvistavana tekijänä organisaatiomuutoksessa. Johtajat kertoivat oman verkoston hyödyntämisen ja verkostoitumisen auttaneen ja vahvistaneen työhyvinvointiaan. Työyhteisöstä saatu tuki ehkäisi osan johtajista mukaan yksinolon tunnetta, ja kollegan antama tuki nähtiin monella tapaa henkireikä – se vahvisti omia ajatuksia ja helpotti henkistä painetta muutoksessa. Lisäksi vertaistuki samaa työtä tekeviltä kollegoilta koettiin erityisen tärkeänä tuntemusten ja kokemusten jakamisen

näkökulmasta. Vertaistuen merkitystä työhyvinvoinnille organisaatiomuutoksessa kuvattiin näin:

”Sieltä kautta (kollegalta) löytää sitten tavallaan tukea siihen, et miten asioita ajattelen. Ja se, että vahvistusta siihen, että olen ihan oikealla matkalla, vaikka nyt ei ihan aikataulusuunnitelmat mennykkään kohdilleen tai muuta. Niin se monta kertaa helpottaa valtavasti sitä painetta, mitä itse tuntee.” (H1)

”Mun mielestä me aika hyvin kuitenkin saatiin sitte porukkaa niin kun yhteen ja sitä tukea toisiltaan. Että en mä nyt sillä lailla kokenu, että mä olisin ollu jotenkin asioitten äärellä niin kun yksin.” (H6)

4.4 Yhteenveto tuloksista

Tässä alaluvussa esitetään yhteenveto edellä esitellyistä tutkimuksen tuloksista taulukkomuodossa kunkin kolmen teeman osalta. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyvistä johtajien kokemuksista. Taulukko havainnollistaa sisällönanalyyssissä teoriaohjaavan analyysin pohjalta luotuja pääluokkaa ja yläluokkia alaluokkineen.

Taulukko 2. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyvistä kokemuksista.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Korkean vireystilan kokemus	Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen vaihtelu	Tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloihin liittyvät kokemukset
Matalan vireystilan kokemus		
Työhyvinvoinnin vaihtelu eri tunnetilojen välillä		
Positiiviset tunnetilat ja kokemukset		
Negatiiviset tunnetilat ja kokemukset		
Innostuneisuus työn imun lähteenä ja ilmentymänä	Työn imun kokemukset	
Toiminnallinen työote työn imussa		
Merkityksellisyyden kokemus työn imun lähteenä		
Kognitiiviset piirteet työn imussa		
Sosiaaliset suhteet työn imun lähteenä		
Yleinen työn imun kokemus	Työtyytyväisyyden kokemukset	
Työtyytyväisyyden vaihtelu		
Työtyytyväisyyden heikkenemisen kokemus		
Työtyytyväisyyden lisääntymisen kokemus		
Työtyytyväisyyden pysyminen vakaana		
Rajallinen työtyytyväisyyden kokemus		
Työyhteisö työtyytyväisyyden lähteenä		
Palautteen saaminen työtyytyväisyyden lähteenä		
Asioiden ennakointi ja selkeys työtyytyväisyyden lähteenä	Työuupumuksen kokemukset	
Työtyytyväisyyden tunneilmentymät		
Työuupumukseen viittaavat kokemukset		
Hetkittäinen työuupumuksen kokemus		
Toimintakyvyn heikkeneminen työssä työuupumuksen ilmentymänä	Työssä tylsistymisen kokemukset	
Yleinen työssä tylsistymisen kokemus		
Tylsistyminen ja turhautuminen muutoksen etenemättömyyden seurauksena		
Hetkittäinen stressin kokemus	Työstressin kokemukset	
Yleinen stressin kokemus		

Stressin ilmeneminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa		
Stressin fyysiset vaikutukset		
Stressin näkyminen vapaa-ajalla		
Työmäärä ja vaatimukset stressin lähteenä		
Paineen tunne stressin lähteenä		
Aikapaine stressin lähteenä		
Epävarmuus stressin lähteenä		
Yhteistyön ja delegoinnin haasteet työholismin ilmentymänä	Työholismin kokemukset	
Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen		
Työasioista irtaantumisen vaikeus		
Lyhytaikainen kuormituksen kokemus	Kuormittumisen kokemukset	
Psyykkisen kuormituksen kokemus		
Jaksamattomuus vapaa-ajalla kuormituksen ilmentymänä		
Sosiaaliset suhteet kuormituksen lähteenä		
Aikapaine kuormituksen lähteenä		
Vastuuntunto kuormituksen lähteenä		

Yhteenveto tutkimuksen tuloksista koskien johtajien työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä organisaatiomuutoksessa on esitetty Taulukko 3:ssa. Taulukko havainnollistaa induktiivisen sisällönanalyysin pohjalta luotuja pääluokkaa ja yläluokkia alaluokkineen.

Taulukko 3. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Johdon yhteistyön ja viestinnän haasteet	Johtoryhmätyöskentelyn haasteet	Työhyvinvointia heikentävät tekijät
Johtoryhmätyöskentelyn ja henkilövaihdosten kuormittavuus		
Vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen haasteet	Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet	
Viestinnän riittämättömyys		
Viestinnän haasteet		
Epävarmuus muutoksen hallinnasta	Epävarmuus muutoksesta	
Yleinen epävarmuus muutoksessa		
Tulevaan työhön liittyvä epävarmuus		
Työkuorman kasvu muutoksessa	Työmäärän kuormittavuus	
Riittämätön palautuminen työkuorman vuoksi		
Yksin työskentelyn kuormittavuus		
Lisääntyneet hallinnolliset vaatimukset		
Työssä samanaikaisesti tapahtuvien muiden muutosten kuormittavuus	Muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät	
Asiakastyön aiheuttama lisäkuormitus		
Aikataulun tuoma paine	Muutokseen liittyvät paineet	
Odotusten tuoma paine		
Työyhteisöstä tulevat paineet, reaktiot ja odotukset	Työyhteisön muutosreaktiot	
Työrooliin liittyvät muutokset	Työrooliin liittyvät haasteet	
Rooliepäselvyydet		
Eriävät näkemykset toimintatavoista ja johtamisesta	Näkemyserot ja ristiriidat työyhteisössä	
Ristiriidat ja konfliktit		
Työn arvostuksen, ymmärryksen ja tuen puute	Työhön liittyvä tyytymättömyys	
Omien odotusten ja kriteerien täyttymättömyys		
Työn merkityksettömyys		

Yhteenveto tutkimuksen tuloksista koskien johtajien työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä organisaatiomuutoksessa on puolestaan esitetty Taulukossa 4. Taulukko havainnollistaa edellisen taulukon tavoin induktiivisen sisällönanalyysin pohjalta luotuja pääluokkaa ja yläluokkia alaluokkineen.

Taulukko 4. Sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Johdon välinen avoin vuorovaikutus	Johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät
Työyhteisön yhteisöllisyyttä tukeva vapaa-ajan toiminta		
Organisaation ulkopuolinen apu johtoryhmälle		
Luottamuksen ja yhteyden rakentuminen johtoryhmässä		
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Työn hallinta ja onnistumisen kokemukset	
Työn, vastuiden ja prosessien selkeys		
Johtamisessa onnistumisen kokemukset		
Kokemuksen merkitys muutoksessa selviytymiselle	Henkilökohtaiset voimavarat	
Oma suhtautuminen muutokseen		
Hyvä työilmapiiri ja merkitykselliset ihmissuhteet	Työyhteisön sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat	
Tunteiden ja ajatusten jakaminen ja käsittely työyhteisössä		
Joustavat työjärjestelyt	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	
Työn ja vapaa-ajan tasapaino		
Työstä irrottautuminen ja palautuminen vapaa-ajalla	Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	
Muun elämän palauttava vaikutus		
Oman hyvinvoinnin ja jaksamisen aktiivinen ylläpito		
Perheen ja läheisten tuki	Sosiaalinen tuki	
Sparraus ja keskustelutuki jaksamisen ja kuormituksen hallinnassa		
Vertaistuki kollegoilta ja omalta verkostolta		

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tutkimuksen toimeksiantajana toimivan kohdeorganisaation johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutostilanteessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli laajemmalla tasolla tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa tulevan organisaatiomuutoksen tueksi johtajien työhyvinvoinnin kokemuksesta, tunneperäisistä tiloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, *millainen on johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa sekä millaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemiseen organisaatiomuutoksessa liittyy*. Työhyvinvoinnin kokemusta lähestyttiin tässä tutkimuksessa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen (*työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, työssä tylsistyminen, stressi, työholismi*) kautta. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostui rahoitusallalla toimivan kohdeorganisaation johtajien ja samaan finanssiryhmään kuuluvan henkilöstöjohtamisen asiantuntijan haastatteluista. Tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, ja aineiston analyysi suoritettiin pääasiassa induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

5.1 Tulosten vertailu

Toteutettu empiirinen tutkimus osoittaa johtajien työhyvinvoinnin kokemuksen organisaatiomuutoksessa saavan melko samankaltaisia piirteitä suhteutettuna aiempaan tutkimukseen koskien yleisellä tasolla yksilöiden työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa sekä organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Suoranaista aikaisempaa tieteellistä tutkimusta johtajien työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta ei ollut suomenkielisenä tai englanninkielisenä löydettävissä, ja Teo ja muut (2020, s. 568) ovat nostaneet esille tarvetta tutkia myös ylemmän johdon käsityksiä organisaatiomuutoksen vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa. Tämä tutkimus lisäsi siis tältä osin tutkimusarvoa kyseistä aihealuetta kohtaan.

Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen osalta voidaan todeta tässä empiirisessä tutkimuksessa samoja lainalaisuuksia, kuin tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloissa yleensäkin. Haastatteluissa esiintyneet johtajien kokemukset tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloista organisaatiomuutoksen kontekstissa ovat tämän tutkimuksen osalta yleistettävissä yksilön kokemuksiin tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloista, niiden ilmenemisestä ja niihin johtavista tekijöistä yleisellä tasolla. Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin taustatekijät ja ilmentymisen muodot tunneperäisen työhyvinvoinnin tiloissa pysyvät hyvin samankaltaisina kontekstista ja yksilön organisatorisesta asemasta riippumatta. Haastateltujen johtajien tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen kokemuksissa korostui tilojen laaja vaihtelu sekä mielihyvän ja mielihäviön että korkean ja matalan virittyneisyyden välillä. Johtajien kokemus työhyvinvoinnin vaihtelusta negatiivisten ja positiivisten tunnetilojen kesken tukee Neryn ja muiden (2020) tutkimustuloksia organisaatiomuutoksen sekä negatiivisista että positiivisista hyvinvointivaikutuksista ja tunnereaktioista sekä siitä, että organisaatiomuutoksen aiheuttamat vaikutukset työhyvinvointiin ovat hyvin yksilöllisiä.

Tutkimustuloksissa korostui johtajien organisaatiomuutoksessa kokema korkea työn imu läpi muutoksen sekä työtyytyväisyyden kokemukset muutoksen kuormittavuudesta ja stressitekijöistä huolimatta. Tämä tutkimustulos poikkeaa siinä mielessä aikaisemmista tutkimustuloksista, että organisaatiomuutoksen on havaittu aiheuttavan yksilöissä ennemminkin kielteisiä hyvinvointivaikutuksia, kuten työtyytymättömyyttä, työstressiä ja työuupumusta (Mölsä ja muut, 2023; Teo ja muut, 2020). Toisaalta Nery ja muut (2020) toteavat muutkokokemuksen olevan yleensä positiivinen, mikäli yksilöllä on tarpeeksi tietoa muutoksesta, selkeät tavoitteet ja mahdollisuus osallistua muutokseen. Johtajien kohdalla nämä kriteerit nimenomaan täyttyvät, sillä he ovat organisaatiomuutoksen toteuttajia ja toimeenpanijoita, joten tältä osin löydettiin uusia tutkimustuloksia.

Johtajien työn imun kokemukset ilmenivät organisaatiomuutoksessa innostuneisuutena, toimeliaisuutena, työn merkityksellisyytenä, tehokkuutena ja luovuutena, ja sosiaaliset

suhteet havaittiin haastattelujen perusteella työn imua synnyttävinä tekijöinä. Nämä työn imun ilmentymät ja laukaisevat tekijät ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa – Mäkinien ja muiden (2021) mukaan työkavereiden sosiaalinen tuki edistää työn imua yleisellä tasolla, ja Hakanen ja muut (2018) kuvaavat työn imun ilmenemistä juuri edellä mainittujen piirteiden kautta. Työtyytyväisyyden osalta tutkimustuloksissa havaittiin työtyytyväisyyden kokemuksen vaihtelua organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Tämä oli tunnistettavissa täysin uutena tutkimuslöydöksenä. Johtajien työtyytyväisyyttä synnyttävinä tekijöinä organisaatiomuutoksessa esille nousi työyhteisö, palauteen saaminen, asioiden ennakointi ja selkeys. Osiltaan samoja tekijöitä nousee esille myös Martinezin ja muiden (2023) sekä Warrin (1999) tutkimustuloksista, jotka käsittelevät yleisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tunneperäisen työhyvinvoinnin positiivisten tilojen voidaan tämän perusteella todeta ilmentyvän melko samankaltaisina sekä organisaatiomuutoksen kontekstissa johtajien kokemana että yleisesti eri tilanteissa.

Työstressi erottui tutkimustuloksissa selkeästi eniten koettuna tunneperäisen työhyvinvoinnin negatiivisista tiloista. Työstressin osalta tämän tutkimuksen löydökset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia ja osoittavat niiden pätevän myös johtajien kohdalla organisaatiomuutoksen kontekstissa. Day ja muut (2017) toteavat organisaatiomuutosten vaikuttavan merkittävän negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin, ja Mölsän ja muiden (2023) sekä Teon ja muiden (2020) tutkimuksissa organisaatiomuutoksen on todettu aiheuttavan tai olevan yhteydessä työstressiin, työuupumukseen ja psyykkiseen vaatavuuteen. Tutkimuksesta oli havaittavissa, että osa johtajista koki muutoksen aiheuttaneen hetkittäisiä ja vakavuudeltaan eri asteisia työuupumuksen kokemuksia tai työuupumuksen kaltaisia tuntemuksia. Työuupumuksen ilmeneminen organisaatiomuutoksen yhteydessä on täten myös linjassa aiempien tutkimusten kanssa ja osoittaa ainakin tämän tutkimuksen perusteella aikaisempien tutkimusten paikkansa pitävyyden johtajienkin keskuudessa.

Haastatellut johtajat kuvasivat stressin näkyneen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, fyysisinä oireina ja heijastuneen vapaa-ajalle. Työstressin osalta tutkimustulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmat yleisellä tasolla tehdyt tutkimukset – Juvani (2019) korostaa emotionaalisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä Üngüren ja muut (2024) stressin fyysisiä reaktioita. Saman nähdään toteutuvan myös työuupumuksen oirekirjon kohdalla. Johtajien työuupumuksen kokemuksissa ilmi tulleet vahvat negatiiviset tunteet, välinpitämättömyys, stressi, vetämättömyys, jaksamattomuus ja uupumuksen heijastuminen muuhun elämään ovat yhteneväiset Mäkinien ja muiden (2021), Hakasen ja muiden (2018), Kaltiaisen ja Hakasen (2022) sekä Hakasen ja Bakkerin (2017) tutkimusten tuloksissa esiintyneiden työuupumuksen oireiden kanssa.

Työstressiä ilmeni organisaatiomuutoksen konkretisointivaiheessa ja muutoksen tilanteissa, joissa johtajat kokivat kasvaneen työmäärän ja vaatimusten, aikapaineiden, paineen tunteen sekä epävarmuuden johtaneen stressin kokemuksiin. Tämä on hyvin linjassa Chiricon (2016), Juvanin (2019), Laurencen ja muiden (2016) sekä Üngüren ja muiden (2024) mainitsemien työstressin lähteiden kanssa – ylikuormitus, työn vaatimukset, työmäärä ja aikapaineet nousevat tasaisesti esille aikaisemmissakin stressitutkimuksissa. Ainoastaan epävarmuus ja paineen tunne liitettynä organisaatiomuutokseen nousivat johtajien kokemuksissa uudenaikaisina stressin lähteinä verrattuna aiempaan. Johtajien tapauksessa heidän mainitsemiensa työympäristön ja työn stressitekijöiden voidaan olettaa aiheutuvan organisaatiomuutoksesta, ja johtajien välillä ilmenneen stressikokemuksen tason ja stressitekijöiden vaihtelun johtaneen johtajien yksilöllisistä eroista. Tätä tutkimushavaintoa tukee Voltmerin ja muiden (2024) esille nostamat yksilölliset ominaisuudet työstressin kokemiseen reagoinnissa, mikä näyttää pätevän myös johtajien organisaatiomuutoskokemuksissa.

Tutkimus toi uutta tietoa erityisesti siitä, että pitkälinen organisaatiomuutosprosessi herätti johtajien tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemuksissa vahvaa kuormittuneisuuden tunnetta. Organisaatiomuutoksen vaativuuteen on aikaisemmissa tutkimuksissa viitattu ylimääräisiä ponnisteluja edellyttävänä työn vaatimustekijänä (Day

ja muut, 2017), paineen aiheuttajana (Raza ja muut, 2023) sekä psyykkisesti vaativana tilanteena (Teo ja muut, 2020), mutta tässä tutkimuksessa johtajien kokemuksissa esille tulleet kuormittuneisuuden kokemukset ovat työhyvinvoinnin tilana organisaatiomuutoksessa uusi. Kuormittuneisuus havaittiin psyykkisenä kuormituksena ja jaksamattomuutena vapaa-ajalla, ja kuormituksen lähteenä organisaatiomuutoksessa tunnistettiin sosiaaliset suhteet, aikapaine ja vastuuntunto. Kuormittumisen tunteen ilmentymien ja tekijöiden voidaan todeta olevan osittain päällekkäisiä edellä käsiteltyjen työstressin ja työuupumuksen ilmentymien ja tekijöiden kanssa, joiden osoitettiin saavan yleisen tason tutkimustuloksista vahvistusta.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousivat esille myös osan johtajista kokemat työssä tylsistymisen ja työholismin kokemukset. Työholismi ilmeni organisaatiomuutoksessa yhteistyön ja delegoinnin haasteina sekä työasioista irtaantumisen vaikeutena. Työssä tylsistyminen kosketti lähinnä muutoksessa koettuja turhautumisen kokemuksia sekä asioiden etenemisen hitautta. Nämä tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat eivät ole nousseet esille aikaisemmissa organisaatiomuutoksen työhyvinvointivaikutuksia käsittelevissä tutkimuksissa millään tapaa edes yleisellä tasolla, joten näitä tutkimuksen löydöksiä voidaan pitää sinänsä kiinnostavana ja poikkeavina. Johtajien turhautumisen kokemukset ovat kuitenkin liitettävissä Harjun ja Hakasen (2016) tutkimustuloksissa yleisesti ottaen ilmi tullessiin työssä tylsistymisen piirteisiin, ja työholismin ilmenemisen osalta Hakasen ja muiden (2018) aikaisempi tutkimus viittaa samankaltaisiin delegoinnin ja yhteistyön haasteisiin.

Toisaalta Mäkikangas ja muut (2013) toteavat työholismin olevan yleistä suomalaisten johtajien keskuudessa, ja Russon ja muiden (2024) tutkimustuloksissa työholismille altistaviksi tekijöiksi nostetaan suuri työmäärä sekä työn ylikuormitus. Nämä tekijät ovat vallitsevia tässä johtajien organisaatiomuutosta tarkastelevassa tutkimuksessa, millä voidaan osin yrittää selittää tätä poikkeavaa tutkimustulosta. Lisäksi työholismin ilmenemisen on heidän tutkimuksissaan todettu liittyvän yksilön tietynlaiseen

persoonallisuuteen, joka säilyy vallitsevana tekijänä myös organisaatiomuutoksessa ja voi osaltaan selittää tulosta.

Toteutetusta empiirisestä tutkimuksesta nousi esille mielenkiintoisia ja osin aikaisempaa tutkimusta tukevia tuloksia koskien johtajien kokemuksia työn voimavara- ja kuormitustekijöistä organisaatiomuutoksessa. Kuten Jaswalin ja muiden (2024) tutkimuksesta havaitaan, yksilön työhyvinvoinnista huolehtimisen ja organisaation menestyksen ylläpitämisen kannalta on olennaista tunnistaa työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat tekijät. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin kohdeorganisaation johtajien työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutostilanteessa, jotta organisaation menestymiseen ja johtajien työhyvinvointiin osattaisiin vastata myös tulevassa organisaatiomuutoksessa.

Keskeisimpinä johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa heikentävinä tekijöinä eli kuormitustekijöinä tunnistettiin: 1) johtoryhmätyöskentelyn haasteet, 2) viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet, 3) epävarmuus muutoksesta, 4) työmäärän kuormittavuus, 5) muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät, 6) muutokseen liittyvät paineet, 7) työyhteisön muutosreaktiot, 8) työrooliin liittyvät haasteet, 9) näkemyserot ja ristiriidat työyhteisössä sekä 10) työhön liittyvä tyytymättömyys. Keskeisimpinä johtajien työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä eli voimavaratekijöinä tässä tutkimuksessa tunnistettiin puolestaan: 1) johtoryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen, 2) työn hallinta ja onnistumisen kokemukset, 3) henkilökohtaiset voimavarat, 4) työn sosiaaliset ja emotionaaliset voimavarat, 5) työn ja muun elämän yhteensovittaminen, 6) omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä 7) sosiaalinen tuki.

Useammissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Day ja muut, 2017; Nery ja muut, 2020; Nery ja muut, 2017; Teo ja muut, 2020) todetaan, että organisaatiomuutos aiheuttaa yleisesti ottaen kiireen lisääntymistä, työn vaatimusten kasvua, työmäärän kasvua, kielteisiä ajatuksia, ylikuormitusta sekä roolien muuttumista, ja johtajien osalta epävarmuutta, rooliepäselvyyttä ja epäselkeitä tavoitteita. Teo ja muut (2020) toteavat yleisellä tasolla

edellisen kaltaisten työn kuormitustekijöiden heikentävän johtajien työhyvinvointia muutoksessa. Tämän tutkimuksen perusteella edellä mainittujen työhyvinvointiin negatiivisesti kytköksissä olevien tekijöiden voidaan todeta pätevän myös johtajien kohdalla organisaatiomuutostilanteessa. Johtajien tässä tutkimuksessa kokemat epävarmuus muutoksesta, muutokseen liittyvät paineet sisältäen aikapaineet, työmäärän kuormittavuus sisältäen lisääntyneet hallinnolliset vaatimukset ja työkuorman kasvun, työhön liittyvä tyytymättömyys sekä työrooliin liittyvät haasteet sisältäen työroolin muutokset ja rooliepäselvyydet ovat yhteneväisiä aikaisemmissa tutkimuksissa mainittujen kuormittavien tekijöiden kanssa.

Täysin uusina tuloksina johtajien työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä voidaan nostaa esille johtoryhmätyöskentelyn haasteet, viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet, muutostilanteen ulkopuoliset kuormitustekijät, työyhteisön muutosreaktiot sekä näkemuserot ja ristiriidat työyhteisössä. Näistä osaan löytyy vähäistä yhteyttä aikaisemmasta tutkimuksesta. Teo ja muut (2020) mainitsevat tutkimuksessaan johtajien kokemat ristipaineet yhtenä organisaatiomuutoksen haasteena, ja toisaalta Arora ja Bhagat (2016) nostavat ihmisten väliset konfliktit ja tunnekuormituksen työn keskeisiksi vaatimustekijöiksi yleisellä tasolla. Näiden tekijöiden ei ole kuitenkaan havaittu aikaisemmin olevan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä nimenomaan johtajien organisaatiomuutoskokemuksissa.

Johtajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa vahvistavista voimavaratekijöistä löytyy heikentävien tekijöiden tavoin hyvin vähän suoranaista aikaisempaa tutkimusta. Bakker ja Demerouti (2007) kuitenkin mainitsevat tutkimuksessaan työn sosiaalisina voimavaratekijöinä esimerkiksi myönteisen työilmapiirin, kollegojen tuen sekä turvallisuuden työssä. Nämä tekijät ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa, vaikka eivät suoranaisesti liitykään johtajien kokemuksiin tai organisaatiomuutoksen kontekstiin, vaan kuvaavat ilmiötä yleisellä tasolla. Johtajat kokivat hyvän työilmapiirin työyhteisön sosiaalisena ja emotionaalisen voimavarana, kollegoilta ja läheisiltä saatavan sosiaalisen tuen voimavaratekijänä sekä johdon välisen

avoimuuden ja luottamuksen rakentumisen tärkeänä, mikä on yhteneväistä työilmapiirin, kollegojen tuen ja työssä koettavan turvallisuuden kanssa. Nery ja muut (2019) puolestaan korostivat tutkimuksessaan yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, voimavarojen ja suhtautumisen merkitystä organisaatiomuutoskokemuksessa. Tämän tutkimuksen osalta johtajat tunnistivat oman suhtautumisen ja aiemmat kokemukset sisältävät henkilökohtaiset voimavarat keskeisiksi työhyvinvoinnin vahvistumisessa, mikä osaltaan tukee aikaisemman tutkimuksen yleistettävyyttä yksilöistä johtajiin.

Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat organisaation tuen ja työnohjauksen, työn autonomian ja hallinnan sekä työpaikan ihmissuhteiden toimivan johtajien voimavaratekijöinä muutoksessa (Day ja muut, 2017). Tämän tutkimuksen löydökset ovat täten linjassa myös aikaisemman tutkimuksen kanssa; sparraus, keskustelutuki, vertaistuki ja apu organisaatiosta tai sen ulkopuolelta nousivat esille voimavaratekijöinä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nousi esille työn hallinnan ja onnistumisen kokemuksissa sekä merkitykselliset ihmissuhteet nousivat esille työn sosiaalisina ja emotionaalisina voimavaroina. Aikaisempi tutkimus ei kuitenkaan tunnista yhteyttä kyseisten voimavaratekijöiden työhyvinvointia merkittävästi vahvistavassa vaikutuksessa, kuten tässä tutkimuksessa tunnistettiin. Johtajien työhyvinvoinnin voimavaratekijäksi tässä tutkimuksessa havaittu johtoryhmän vuorovaikutuksen vahvistuminen on osittain yhdistettävissä Teon ja muiden (2020) tutkimuksessa esille tulleisiin tuloksiin. Heidän mukaansa johtajat saavuttavat tehokkaan muutosviestinnän, päätöksentekoon osallistumisen ja muutoksen suunnittelun avulla positiivisemmän työhyvinvoinnin. Uusina tutkimustuloksina johtajien työhyvinvointia vahvistavista voimavaratekijöistä löytyi tässä tutkimuksessa työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Aikaisempi tutkimus työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutuksista työhyvinvointiin korostaa yksilön pyrkimystä saavuttaa vaatimus- ja voimavaratekijöiden tasapainotila, jolloin työstä ja yksilöstä itsestään heijastuvat voimavaratekijät kompensoivat työstä ja yksilöstä kumpuavien vaatimustekijöiden kuormittavuutta (Bakker & Demerouti, 2024;

Bakker & Demerouti, 2017). Tämän nähdään tapahtuvan myös johtajien tapauksessa organisaatiomuutostilanteessa – tässä tutkimuksessa havaituista heikentävistä ja vahvistavista tekijöistä voidaan helposti tunnistaa vastinpareja, joilla johtajat ovat pyrkineet pitämään työhyvinvointiaan tasapainossa. Esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn haasteet koettiin kuormittavina, mutta vastaavasti vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistuminen johtoryhmän välillä paransi työhyvinvointia. Toisena havaintona näkemuserot ja ristiriidat työyhteisössä aiheuttivat työhyvinvoinnin heikkenemistä, ja vastaavasti kollegojen sosiaalinen tuki vahvisti sitä. Tässä johtajien organisaatiomuutostilanteen tapauksessa esille nousseista heikentävistä kuormitustekijöistä ja vahvistavista voimavaratekijöistä tunnistettiin niin yksilöön, työhön, työyhteisöön kuin organisaatioon kategorisoitavia tekijöitä. Myös tämä on linjassa Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024) aikaisemman tutkimustuloksen kanssa työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden luokittelusta ja tukee täten aiempaa tutkimusta.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää johtajien haastattelujen pohjalta kerättyä tutkimusaineistoa, joka oli laadultaan ja määrältään erittäin runsasta ja monipuolista. Haastatteluihin osallistuneilla johtajilla oli keskenään erilaiset työnkuvat ja asemat kohdeorganisaatiossa, mikä mahdollisti erilaisten kokemusten huomioimisen eri näkökulmista ja rikastutti täten aineistoa sekä monipuolista tutkimustuloksia. Kokonaisuutena aineiston laajuus mahdollisti riittävän, perusteellisen ja syällisen sisällönanalyysin suorittamisen, ja laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö mahdollisti johtajien kokemusten syällisen tarkastelun. Tutkimuksen tärkeimpänä vahvuutena voidaan pitää ehdottomasti tutkimuksen ainutlaatuisuutta, sillä täysin vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutosten tutkimuskentällä toteutettu. Tutkimuksen ajankohtainen ja relevantti aihe sekä käytännön hyöty tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivalle toimeksiantajayritykselle voidaan lukea myös merkittäviksi tämän tutkimuksen vahvuuksiksi.

Tutkijan oma panos kattavan ja syvällisen teoreettisen viitekehyksen muodostamisen, aineiston luotettavan ja asianmukaisen keräämisen, analyysin huolellisen suorittamisen sekä tutkimuslöydösten objektiivisen tarkastelun ja esittelyn suhteen oli merkittävä, mitä voidaan pitää yhtenä tämän tutkimuksen vahvuutena. Tutkija on aina tutkimuksessaan subjektiivinen henkilö, mutta pyrin parhaani mukaan tiedostamaan tämän ja etenemään tutkimuksen kaikissa vaiheissa sekä etenkin tutkimustulosten analysoinnissa mahdollisimman objektiivisesti. Haastattelujen suorittamisen ja tutkimusaineiston analysoinnin aikaan organisaatio ja tutkittavat eivät olleet minulle vielä henkilökohtaisesti tuttuja, mikä edesauttaa objektiivisuuden säilyttämistä. Huolellinen paneutuminen tutkimuksen toteuttamisen vaiheisiin sekä tarkka raportointi tutkimuksen suorittamisen eri vaiheista ja tutkimustuloksista vahvistavat tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetyn sisällönanalyysin eteneminen on kuvattu tässä tutkimuksessa tarkasti ja yksityiskohtaisesti, ja tulosten esittelyssä on sitaatein tuotu tutkimusaineistosta poimittuja alkuperäisilmauksia lukijan saataville. Lukija voi täten tarkastella ja arvioida tutkimuksen kulkua sekä tulosten pätevyyttä ilman, että on itse ollut osallisena tutkimuksessa. Tutkimusta voidaan täten pitää uskottavana ja vakuuttavana.

Tämän tutkimuksen heikkoutena on tutkimuksen yleistettävyyks. Tutkimuksen pyrkimyksenä ei ollut tuottaa yleisesti vertailukelpoisia tutkimustuloksia, vaan vastata kontekstisidonnaisesti toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Huomionarvoista siis on, ettei tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää laajemmin kaikkiin organisaatiomuutoksiin tai johtajiin. Tämä tutkimus suoritettiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, ja tutkimukseen osallistui täten vain kyseisen kohdeorganisaation johtajia (n=6). Otoskoko on näin ollen suhteellisen pieni ja rajallinen, mitä voidaan pitää yhtenä tutkimuksen heikkoutena. Tutkimuksen aihe on lisäksi osittain sensitiivinen, mikä on voinut vaikuttaa siihen, kuinka varovaisia, totuudenmukaisia ja avoimia haastatellut johtajat ovat olleet vastauksissaan. Tätä voidaan myös pitää tutkimuksen mahdollisena heikkoutena.

Vaikka tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja teoria on perusteellinen ja kattava, tutkimusaiheesta eli johtajien työhyvinvoinnin kokemuksista organisaatiomuutoksessa löytyy vain rajallisesti aikaisempaa tieteellistä tutkimusta, mitä voidaan osaltaan pitää tämän tutkimuksen heikkoutena. Lisäksi tutkimustulosten osittainen päällekkäisyys suhteessa tutkimuskysymyksiin nähdään tutkimuksen heikkoutena. Tutkimuskysymykset on aseteltu siten, että haastateltavilta johtajilta kyseisiin tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset olivat osittain päällekkäisiä. Tämä hankaloitti tutkimuksen sisällönanalyysin suorittamista ja aiheutti tutkimuksen tulosten esittelyssä hieman toistoa. Esimerkiksi työstressin ja kuormittumisen kokemuksissa oli paljon samankaltaisuuksia, kuten myös työhyvinvointia heikentävissä tekijöissä suhteessa työstressin ja kuormittumisen kokemuksiin.

5.3 Suositukset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen keskeisiin tuloksiin perustuen voidaan tehdä muutamia oleellisia johtopäätöksiä ja johtopäätöksistä nousevia suosituksia, joiden pohjalta toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa organisaatiomuutoksessa ja kiinnittää uudella tavalla huomiota johtajien organisaatiomuutoksessa kokemaan työhyvinvointiin. Tärkeää on, että myös johtajat itse kykenevät kohdeorganisaation uudessa tulevassa organisaatiomuutoksessa hyödyntämään tämän tutkimuksen johtopäätöksiä oman työhyvinvointinsa tukemisessa. Seuraavaksi esitetään kolme keskeistä johtopäätöstä, jotka nousevat esille tutkimuksesta ja valottavat johtajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa.

Työstressi ja kuormittavuus muutoksen keskeisimpinä työhyvinvoinnin kokemuksina. Organisaatiomuutos lisäsi johtajien keskuudessa selkeästi stressiä ja kuormituksen kokemuksia. Muutokseen liittyi paljon päätöksentekoa epävarmuuden keskellä, työmäärän lisääntymistä, aikataulupaineita ja henkilöstön huomioimista muutoksen ohella. Lisäksi oman työn hallinnassa tapahtui heikkenemistä, kun muutos toi mukanaan uudenlaisia vaatimuksia varsinaisen perustyön lisäksi. Organisaatiomuutoksesta seurasi

täten stressiä, tunnekuormitusta ja korkeaa työkuormitusta, mikä heikensi johtajien palautumista ja aiheutti konkreettisia muutoksia hyvinvoinnissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajien työstressin ja kuormituksen hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota organisaatiomuutostilanteessa. On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa myös johtajien emotionaalinen kuormitus. Organisaation olisi hyvä tarjota muutostilanteessa johtajille tukikeinoja stressinhallintaan esimerkiksi valmennuksen, työnohjauksen tai konkreettisten työkalujen muodossa. Tärkeää olisi nähdä stressi ja kuormitus yksittäisen johtajan ongelman sijaan koko organisaation vastuuna ja rakenteellisena ongelmana.

Johtoryhmätyöskentelyssä koetut haasteet. Johtoryhmätyöskentelyssä ilmeni organisaatiomuutoksen aikana haasteita etenkin vuorovaikutuksen ja viestinnän sujuvuudessa. Yhteinen ymmärrys asioista, tilanteista ja tavoitteista jäi osittain vajavaiseksi, ja tietoa sekä omia näkemyksiä ei jaettu aina avoimesti ja selkeästi. Osittain toimimaton vuorovaikutus heikensi johtoryhmän jäsenten välistä luottamusta ja kykyä toimia yhtenäisesti. Johtajat toivat esille myös ristiriitatilanteiden ja näkemyserojen esiintymistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajien välisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen on jatkossakin avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Organisaation olisi tärkeää tukea johtajia vuorovaikutuksen ja turvallisen ilmapiirin aktiivisessa rakentamisessa koordinoitusti ja ohjatusti alusta alkaen. Vaativien päätösten tekeminen ja erilaisten näkemysten käsittely muutoksessa on tällöin helpompaa.

Työhyvinvointi ei automaattisesti heikkene organisaatiomuutoksessa. Vaikka johtajat kokivat muutoksessa työstressiä, kuormittavuutta ja muita tunneperäisen työhyvinvoinnin negatiivisia tiloja, muutoksessa koettiin yhtä lailla vahvaa työn imua ja työtyytyväisyyden hetkiä. Tämä viittaa siihen, että organisaatiomuutostilanteet tuottavat tasaisesti sekä kielteisiä että myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Keskeinen tekijä on myös johtajien yksilöllisyys – organisaatiomuutoksen vaikutukset johtajiin ovat yksilöllisiä ja vahvasti riippuvaisia johtajilla itsellään käytössään olevista

henkilökohtaisista resursseista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiomuutos ei ole pelkästään työhyvinvointia heikentävä riskitekijä, vaan muutos voidaan nähdä mahdollisuutena työhyvinvoinnin vahvistamiselle. Organisaation olisi tärkeää valmentaa ja rohkaista johtajia löytämään ja hyödyntämään omia henkilökohtaisia voimavarojaan työhyvinvointinsa tukena läpi muutoksen.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia johtajien työhyvinvoinnin kokemusta organisaatiomuutoksessa pitkäikäistutkimuksen keinoin. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että johtajat kokivat tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen ja työhyvinvointiin vaikuttaneiden heikentävien ja vahvistavien tekijöiden vaihdelleen muutoksessa. Aiheen tutkiminen pitkäikäistutkimuksena mahdollistaisi organisaatiomuutoksen seuraamisen reaaliaikaisesti ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. Tämä toisi syvällisempää ja ajankohtaisempaa tietoa johtajien työhyvinvoinnin kokemuksista organisaatiomuutoksessa, kun johtajien ei tarvitsisi palauttaa kokemuksiaan mieleen jälkikäteen, vaan ne tulisivat autenttisina ja hetkessä koettuina.

Jatkotutkimusta voitaisiin laajentaa myös koskemaan saman finanssiryhmän sisällä toimivia muita fuusioprosessin kokeneita pankkiorganisaatioita ja tutkia, onko johtajien työhyvinvoinnin kokemuksissa suuria organisaatiokohtaisia eroja. Tutkimusta olisi kiinnostava soveltaa myös muihin finanssiryhmiin tai kokonaan toiselle toimialalle. Työhyvinvoinnin tutkimuksen painottuessa edelleen ongelmakeskeiseen näkökulmaan, voitaisiin lisätä positiivista työhyvinvointiajattelua ja tarkastella tarkemmin johtajien tunneperäisen työhyvinvoinnin positiivisia tiloja sekä työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa vahvistavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa niitä nousi selkeästi esille, joten niiden käytännön vaikutusta muutoksen onnistumiselle ja johtajien työhyvinvoinnille olisi mielekästä tarkastella enemmän.

Lähteet

- Adecco. (n.d.). *Työelämän trendit vuonna 2024*. Noudettu 5.11.2024 osoitteesta <https://www.adecco.fi/uutiset-ja-blogitekstit/tyoelaman-trendit-vuonna-2024/>
- Alhenawi, Y. & Stilwell, M. L. (2019). Toward a complete definition of relatedness in merger and acquisition transactions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53(2), 351–396. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0752-3>
- Arora, N. & Bhagat, P. (2016). Well-being: Exploring its meaning at workplace. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 7(10), 982–987.
- Aziz, S., Meier, B., Wuensch, K. & Dolbier, C. (2023). Take a break! Leisure participation moderates the workaholism–work stress relationship. *Career Development Quarterly*, 71(4), 315–329. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/cdq.12336>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N. & Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLOS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: a review. *Ann Ist Super Sanità*, 52(3), 443–456. https://doi.org/10.4415/ANN_16_03_17

- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/a0019364>
- Cullen, K., Edwards, B., Casper, W. & Gue, K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business & Psychology, 29*(2), 269–280. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations, 69*(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- 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>
- Deng, D., Xu, G. & Qin, C. (2023). Influence of employees' perception of digital transformation meaning on work engagement and well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal, 51*(9), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.12623>
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y. & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology, 4*, 113–134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede, 34*(4), 215–225. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>

- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 39–71). PS-kustannus.
- Figueredo, J-M., García-Ael, C., Gragnano, A. & Topa, G. (2021). The Mediating Role of Work-Health Balance in the Relationship between Perceived Work Ability and Affective Job Satisfaction. *Psychological Topics / Psihologijske Teme*, 30(3), 547–572. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.31820/pt.30.3.8>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Hakala, J. T. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus Oy.
- Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn Tuuli 1/2020*, 29–36. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. J. & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 354–364. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/ocp0000053>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W. & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., De Witte, H. & Schaufeli, W. B. (2019). Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract

- Groups. A Study in 30 European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 4951. <https://doi.org/10.3390/ijerph16244951>
- Hakonen, M. & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19(2), 119–146. <https://doi.org/10.37455/tt.101899>
- Harju, L. K. & Hakonen, J. J. (2016). An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work. *Personnel review*, 45(2), 374–391. <http://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0125>
- Heikkilä-Tammi, K. (2024). *Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli*. Hyvinvoiva hoiva. Noudettu 30.11.2024 osoitteesta <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>
- Hirschle, A. L. T. & Gondim, S. M. G. (2020). Stress and well-being at work: A literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolving-interpretations-as-change-unfolds-how/docview/199807436/se-2>
- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B. & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: A systematic literature review and future research agenda. *Management decision*, 62(13), 332–369. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1492>
- Jawabreh, O., Al Fahmawee, E. A. D., Masa'deh, R. & Abdelrazaq, H. (2024). Service quality and organizational excellence and their relationships with the Wadi Rum Protected Area employees' job satisfaction. *GeoJournal of tourism and geosites*, 53(2), 599–610. <https://doi.org/10.30892/gtg.53223-1235>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. painos). Kauppakamari.

- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–20). Gaudeamus Oy.
- Juvani, A. (2019). Työstressin vaikutus työuuriin. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 135(21), 2057–2064. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo15224.pdf>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämishjelman laatiminen* (1. painos). Helsingin seudun kauppakamari.
- Kenyhercz, V., Mervó, B., Lehel, N., Demetrovics, Z. & Kun, B. (2024). Work addiction and social functioning: A systematic review and five meta-analyses. *PLoS ONE*, 19(6), 1–24. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1371/journal.pone.0303563>
- Kuusterä, A. (2022, 31. toukokuuta). *OP Ryhmän historia: OP:n tarina 1990-luvun lopulta 2020-luvulle*. OP Ryhmä. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta https://historia.op.fi/siteassets/op_ryhman_historia.pdf
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35(1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus*, 35(4), 287–303. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>
- Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 22(2), 136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>
- Laurence, G. A., Fried, Y. & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 30(4), 337–355. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2016.1253045>

- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus*, 35(2), 117–131. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, J, Kaltiainen, J. & Hakanen, J. J. (2024). Job boredom as an antecedent of four states of mental health: life satisfaction, positive functioning, anxiety, and depression symptoms among young employees – a latent change score approach. *BMC Public Health*, 24(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18430-z>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos). Alma Talent.
- Marcum, B., Martin, D. R. & Strickland, D. (2015). Merger Waves and Corporate Inversions: Causes and Consequences. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 26(5), 85–91. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22068>
- Martinez, R. N., Bryant-Lees, K. B., Mulhearn, T. J., Goodman, T., Ounpraseuth, S., Thompson, W. & Chappelle, W. L. (2023). Assessing work role strain, burnout, and job satisfaction among remotely piloted aircraft operators: the moderating role of unit social support. *Psychology, health & medicine*, 28(3), 785–798. <https://doi.org/10.1080/13548506.2022.2075019>
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 73–99). PS-kustannus.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mencil, J., Wefald, A. J. & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement and well-being. *Leadership & organization development journal*, 37(5), 635–657. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>

- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 103–125). PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W., Tolvanen, A. & Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 135-143. <https://doi.org/10.5093/tr2013a19>
- Mäkinen, J-P., Ahola, S., Nuutinen, S., Laitinen, J. & Oksanen, T. (2021). Factors associated with job burnout, job satisfaction and work engagement among entrepreneurs. A systematic qualitative review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(2), 219–247. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764735>
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. (2023). Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus*, 21(2), 210–238. <https://doi.org/10.37455/tt.120953>
- Nery, V., Franco, K. S. & Neiva, E. R. (2020). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 216–236. <https://doi.org/10.1177/0021886319865277>
- Nery, V. F., Franco, K. S. & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 477–496. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886319848125>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M. & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences* (2076-328X), 13(6), 493–508. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>

- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F. & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work and stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- OP Ryhmä. (2025). *OP Ryhmä lyhyesti*. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- Osuuskuntalaki 14.6.2013/421*. Finlex. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2013/421>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uudistettu painos). WSOYpro.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum Media Oy.
- Puusa, A. (2020a). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. (2020b). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus Oy.
- Päätalo, K. & Kauppi, S. (2016). Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 53(1), 30–43. <https://journal.fi/sla/article/view/55567>
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L. & Hadi, N. U. (2023). Organizational Change and Workplace Incivility: Mediated by Stress, Moderated by Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
- Russo, A., Mansouri, M., Santisi, G. & Zammitti, A. (2024). Psychological flexibility as a resource for preventing compulsive work and promoting well-being: a JD-R

- framework study. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 18–34.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4834>
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Salmela-Aro, K., Upadaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L. (2022). Opettajien työn imu ja työuupumus koronapandemian aikana. *Kasvatus*, 53(5), 498–512.
<https://doi.org/10.33348/kvt.125525>
- Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307–321.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. (2023). Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? *Työelämän tutkimus*, 21(2), 239–264. <https://doi.org/10.37455/tt.115055>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 149–167). PS-kustannus.
- Sharplin, G. (2021). Burnout as a systemic challenge: job demands, loss cycles and the need for a workforce strategy. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 38(4), 1–3. <https://doi.org/10.37464/2020.384.721>
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance.

- International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance improvement (International Society for Performance Improvement)*, 41(1), 26–33. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140410107>
- Strandberg, A. & Puontila, M. (2024, 17. toukokuuta). *Johtajien työhyvinvointi heikentynyt Suomessa*. PwC Uutishuone. Noudettu 12.11.2024 osoitteesta <https://uutishuone.pwc.fi/johtajien-tyohyvinvointi-heikentynyt-suomessa/>
- Suddaby, R. & Foster, W. M. (2017). History and Organizational Change. *Journal of management*, 43(1), 19–38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A. & Pick, D. (2020). Participation in change, job characteristics, and hedonic well-being of senior public managers: The moderation effect of change information. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 567–583. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12425>
- TEPA-termipankki. (2024). *Työhyvinvointi*. Noudettu 12.11.2024 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/>
- Terveystalo. (2021, 17. marraskuuta). *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*. Noudettu 11.10.2024 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Miksi+ty%C3%B6hyvinvointiin+kannattaa+satsata%3F>
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership & Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61))
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2024a). *Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa*. Noudettu 11.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa>

- Työterveyslaitos. (2024b). *Miten Suomi voi?* Noudettu 13.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Työterveyslaitos. (2024c). *Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa*. Noudettu 12.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>
- Työterveyslaitos. (2024d). *1.1 Työhyvinvointi*. Noudettu 30.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (2025). *Näin organisaatiomuutos etenee*. Noudettu 12.2.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738*. Finlex. Noudettu 5.11.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- USA Today Magazine (2016). Early Job Satisfaction Affects Workers' Health. *USA Today Magazine*, 145(2857), 9.
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H. & Tekin, Ö. A. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4), 322. <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Voltmer, E., Rosta, J., Kösllich-Strumann, S. & Goetz, K. (2024). Job satisfaction and work stress among physicians in Norway and Germany – A cross-sectional study. *PLoS ONE*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296703>
- Warr, P. (1999). Well-being at the Workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (toim.), *Well-being: Foundations of Hedonic Psychology* (s. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

- Wulandari, R. D., Supriyanto, S., Qomaruddin, M. B., Damayanti, N. A. & Laksono, A. D. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to change – Case study at public health centers in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 1–10. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.01)
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.1990>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko

GRADUN haastattelurunko

Pro gradu -tutkielman aihe: Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa

Haastattelija: Ella Asunmaa

1. Taustakysymykset

Millon olet aloittanut työskentelyn organisaatiossa?

Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?

Kerro työnkuvastasi. *(Mitä työhösi/työtehtäviisi kuuluu?)*

2. Organisaatiomuutos

Kerro organisaatiomuutosprosessista. Millainen muutosprosessi oli sinun näkökulmastasi?

Mikä oli oma roolisi muutoksessa? *(Miten muutosprosessi vaikutti työhösi / näkyi työssäsi?)*

Mikä teki muutoksesta haastavan / helpon?

3. Tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat

- Työn imu
- Työtyytyväisyys
- Työuupumus
- Työssä tylsistyminen
- Työstressi
- Työholismi

Miten kuvailisit omaa työhyvinvointiasi muutoksessa? *(Tuntemuksia, filiksii, miten muutos vaikutti?)*

Millaisia työhyvinvoinnin tiloja muutos on sinussa herättänyt?

Mitä työhyvinvoinnin tiloja koit eniten?

Missä muutoksen vaiheissa koit tätä tilaa?

Missä muutoksen vaiheissa koit tätä tilaa?

Miten tämä tila ilmeni? *(Koitko fyysisiä / psyykkisiä oireita? Mitä tuntemuksia koit? Esimerkkejä?)*

Millaisia työhyvinvoinnin tiloja johtajien keskuudessa yleisesti ilmeni?

Avustavia kysymyksiä työhyvinvoinnin tiloista:

Oletko kokenut työn imua muutoksen aikana? Millaiset asiat mahdollistivat sen?

Miten työtyytyväisyytesi on vaihdellut muutoksen eri vaiheissa?

Oletko kokenut stressiä tai uupumusta muutoksen aikana? Millaiset asiat siihen vaikuttivat?

Oletko kokenut työssä tylsistymisen tunnetta muutoksen aikana? Milloin? Millaiset asiat siihen vaikuttivat?

Oletko kokenut, että teit muutoksen aikana enemmän töitä kuin tavallisesti? Sisälsikö työ liiallista uppoutumista / vei paljon aikaasi vapaa-ajan ja muiden elämänalueiden kustannuksella? Millaiset asiat siihen johtivat?

Kerroit kokeneesi työhyvinvoinnin tilaa X. Mitkä asiat siihen johtivat?

4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Mikä asiat koit työhyvinvointiasi kuormittavina / heikentävinä muutoksen aikana?

Miten työn vaatimuksissa tapahtuneet muutokset vaikuttivat sinuun? *(Esim. työn määrä, vastuut, aikapaineet?)*

Mitkä asiat tukivat / vahvistivat työhyvinvointiasi muutoksen aikana? *(Auttoivat jaksamaan, antoivat energiaa?)*

Millaisia voimavaroja sinulla oli käytössäsi muutoksen aikana? *(Esim. omat vahvuudet, johtajuustaidot, oma asenne, tuen saaminen?)* Miten ne vaikuttivat sinuun?

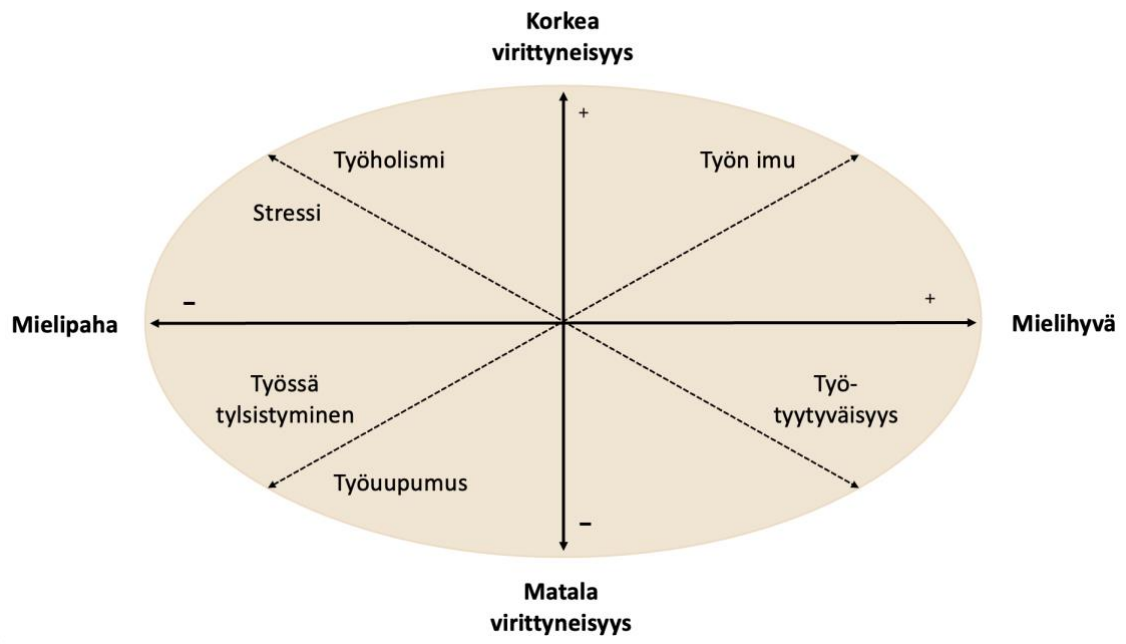
5. Loppukysymykset

Millainen fiilis sinulla on organisaatiomuutoksesta nyt?

Millaisia keinoja sinulla oli huolehtia työhyvinvoinnistasasi muutoksessa?

Mitä parannuksia toivoisit muutosprosessiin työhyvinvointia ajatellen?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa tai lisätä aiheeseen liittyen?



Liite 2. Tutkimuksen tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 20.1.2025

Rekisterin nimi

Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa (pro gradu -tutkielma)

Rekisterinpitäjä

Ella Asunmaa

ella.asunmaa@student.uwasa.fi / ella.asunmaa@gmail.com

040 4123552

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään johtajien kokemuksiin työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa liittyvässä opinnäytetutkimuksessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa sekä millaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy. Tutkimuksella halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimusongelmaa selittäviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia johtajilla on omasta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksen eri vaiheissa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta?
2. Millaiset tekijät heikentävät johtajien kokemusta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa?
3. Millaiset tekijät vahvistavat johtajien kokemusta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa?

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on opinnäytetyö. Haastattelussa antamiasi tietoja käytetään opinnäytetyön analyysiosiossa tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Opinnäytetutkimuksessa ei analysoida tai käsitellä henkilötietoja muutoin, kuin suostumuslomakkeen henkilötietojen pohjalta tehtävään pseudonymisointiin.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Pro gradu -tutkielman valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Nimitiedot
- Yhteystiedot (sähköpostiosoite, puhelinnumero)
- Ammatti

- Ääni
- Haastattelun tietosisältö (taustakysymykset omasta työstä, organisaatiomuutos, tunneperäisen työhyvinvoinnin tilat, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, muut tutkittavien ajatukset työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa)

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohtetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Henkilötietoja sisältäviä tiedostoja säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Henkilötietoja sisältäviä tiedostoja ei siirretä eri laitteiden välillä.

Liite 3. Tutkimukseen osallistujan suostumuslomake

Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa

-tutkimusprojektin esittely ja osallistujan suostumus

Haluamme kutsua sinut osallistumaan ”Johtajien kokemus työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa” -opinnäytetutkimukseen, jonka opiskelija Ella Asunmaa toteuttaa osana Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriopintojaan. Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä tutkimusta ja pyytää suostumukseksi osallistujana.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus tuottaa tietoa johtajien kokemasta työhyvinvoinnistaan organisaatiomuutoksessa tunneperäisen työhyvinvoinnin tilojen näkökulmasta sekä kartoittaa, millaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työhyvinvoinnin kokemiseen organisaatiomuutoksessa liittyy. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hiljattain organisaatiomuutoksen läpikäyneelle toimeksiantajayritykselle tietoa johtajien työhyvinvoinnin kokemuksesta, tunneperäisistä tiloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä tulevan organisaatiomuutoksen tueksi. Tutkielman arvioitu valmistumisaika on 06/2025.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään kasvokkain tai videotapaamisena toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka arvioitu kesto on noin 1–2 tuntia. Sekä kasvokkain että videotapaamisena toteutettava yksilöhaastattelu tallennetaan. Osallistumisesi tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoataan litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja sitä säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan Pro gradu -työssä sekä mahdollisesti muunlaisina tutkimusraportteina. Niistä ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan peruseriaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja allekirjoittamaan suostumuslomake. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää ja tietosuojaseloste löytyy tämän sähköpostin liitteenä.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi.

Opinnäytteen tekijän yhteystiedot:

Ella Asunmaa, henkilöstöjohtamisen maisteriopiskelija, Vaasan yliopisto
 ella.asunmaa@uwasa.fi / ella.asunmaa@gmail.com

TIETOOON PERUSTUVA SUOSTUMUS

Osallistujan tiedot

Nimi: _____
 Ammattirooli / Nimike: _____
 Oletko esihenkilö? Kyllä / Ei _____
 Puhelinnumero: _____
 Sähköpostiosoite: _____

Minä, allekirjoittanut Osallistuja, vahvistan että:

- Olen lukenut ja ymmärrän tässä dokumentissa annetut tiedot tutkimusprojektista.
- Minulle on tarjottu mahdollisuutta kysyä kysymyksiä tutkimuksesta ja osallistumisestani siihen.
- Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.
- Ymmärrän mitä panosta minulta odotetaan aineistonkeruuprosessissa.
- Ymmärrän että voin vetäytyä tutkimuksesta missä vain vaiheessa.
- Luottamuksellisuuteen liittyvät seikat on selitetty minulle selkeästi.
- Kerätyn tutkimustiedon käyttö tutkimuksessa ja julkaisuissa on selitetty minulle selkeästi.
- Annan tutkijalle yhteystietoni (sähköpostiosoite ja puhelinnumero) varmistaakseni yhteydenpidon koko aineiston säilytyksen keston ajan.
- Minä, yhdessä projektin tutkijan (haastattelija) kanssa, allekirjoitan ja päivään tämän suostumuslomakkeen.

Minuun, Osallistuja, saa olla yhteydessä myöhemmin mahdollisen jatkohaastattelun osalta: **Kyllä / Ei**

Allekirjoitukset

Osallistuja:

_____	_____	_____
Osallistujan nimi	Allekirjoitus	Päivämäärä
Tutkimuksen vastuuhenkilö:		
Ella Asunmaa	_____	<u>20.1.2025</u>
	Allekirjoitus	Päivämäärä