



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiantuntijat muutoksessa Case: Kehittämispalvelut

Karoliina Korhonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiantuntijat muutoksessa  
Case: Kehittämispalvelut**

Karoliina Korhonen  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Karoliina Korhonen

### Asiantuntijat muutoksessa - Case: Kehittämispalvelut

Vuosi 2018 Sivumäärä 66

---

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, kuten on myös asiantuntijan työ. Toimintaympäristöjen muuttuessa sekä nopean kehityksen myötä myös asiantuntijoiden tulee kehittyä, innostavasti ja jopa tulevaisuutta luotaavasti.

Tutkimuksen kohteena on Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kehittämisspalvelut. Yksikkö on muodostettu vuonna 2017 organisaatiomuutoksen yhteydessä. Opinnäytetyössä selvitettiin, missä kohtaa muutosvaihetta yksikkö on asiantuntijoiden näkökulmasta menossa sekä miten asiantuntijat kokevat oman uuden työidentiteetin ja -roolin. Lisäksi selvitettiin, millaisista asioista koostuu asiantuntijoiden motivaation ja työn ilon kokemukset sekä pyrittiin tunnistamaan asiantuntijoiden nykyhetken kokemus kyseisistä asioista. Tietojen avulla yksikön esimiehille kootaan tietopaketti toimenpiteiden eteenpäin viemiseksi ja yksikön yhteishengen vahvistamiseksi.

Tutkimusotteena on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä oli alkuhaastattelu, verkkokysely ja ryhmäkeskustelu. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kirjoittajan tekemiä havaintoja ryhmäkeskustelutilanteessa sekä työympäristössä syntyneistä spontaaneista keskusteluista aiheeseen liittyen.

Teoreettinen viitekehys on monikulmainen aiheen monimuotoisuudesta johtuen. Viitekehys painottuu muutokseen, työidentiteetin rakentumiseen, motivaatioon sekä sitä kautta työn ilon ja työn imun kokemukseen.

Tuloksista selvisi, että yksikkö koetaan yhteisölliseksi ja työn iloa lisääväksi. Asiantuntijat ovat muutoksen hyväksymisvaiheessa. Oman työidentiteetin näkökulmasta rooli on vielä pirstaleinen ja vaatii joidenkin osalta lisää selkiyttämistä. Toisaalta motivaatiota ja työn iloa samoin kuin työn imua koettiin jo hyvällä tasolla, mutta vielä on parantamisen varaa näillä osaluilla maksimaalisen tuloksen saamiseksi. Työn haasteet ovat tutkimuksen mukaan puolestaan korkeammalla tasolla kuin mitä niiden tarvitsisi asiaoiantuntijoiden mielestä olla.

Jatkokehittämissuhteena on asiantuntijoiden ammatti-identiteetin sekä hyvinvoinnin swot-analyysit. Näiden kautta jokainen pääsee havainnoimaan omat kehittämisen kohteet sekä vahvuudet ja sitä kautta pääsee tapahtumaan ammatillista kasvua.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia. On luonnollista, että muutosvaiheessa haasteita on enemmän, motivaatio saattaa jopa laskea ja uusi työidentiteetti voi tuntua vielä epäselkeältä. Muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa näistä epäselvyyksistä on päästy eteenpäin kohti pysyvämpiä käytäntöjä. Muutoksen eteenpäinviemiseksi kohti vakiinnuttamista esimiehellä on tärkeä rooli sparraajana ja mahdollistajana, mutta jokainen asiantuntija voi myös omalla asenteella ja käytöksellään vaikuttaa siihen.

Asiasanat: asiantuntijat, muutos, motivaatio, työn ilo, työn imu

Karoliina Korhonen

**Experts in a change process - Case: Development Unit**

Year	2018	Pages	66
------	------	-------	----

---

Working life is in constant change. With changing business environments and rapid development, experts need to develop, inspire and even direct the future.

The subject of the study is the development services of the City of Helsinki culture and leisure sector. The unit was established in 2017 during organizational change. The thesis analyzed the stage of the change the unit is now and how to get to the next level. The thesis also researched how experts experience their new work identity and their role. In addition, the thesis studied what motivation and work enjoyment consist of. As a result of this information, the unit supervisors will get a data packet for taking necessary measures and strengthening the unit.

The study was conducted as a case study. The research methods were initial interview, a network survey and a group discussion. In addition, the research utilized the writer's observations in a group discussion session and spontaneous discussions about the subject in the working environment. The theoretical framework is multilateral due to the diversity of the subject. The framework focuses on change, the creation of work identity, motivation and work enjoyment.

The results showed that the unit is considered to be communal and work enjoyment is already experienced. The work identity and role is still fragmented and they require some clarification for some of the experts. On the other hand, motivation and work enjoyment, as well as job engagement, were already felt on a satisfactory level, but there is still room for improvement. According to the study, the challenges are at a higher level than what they should be according to experts.

The proposal for further development is the SWOT analysis of the professional identity and well-being of experts. Through these, everyone can observe their own development targets and strengths and thus gain professional growth.

The results of the study confirm the results of previous studies. It is natural that there are more challenges in the transformation phase, motivation may even fall and the new job identity may still seem unclear. During the consolidation phase of change, these ambiguities have made progress towards more persistent practices. In order to advance change towards consolidation, the supervisors play an important role as a sparring and enabling but each expert can also influence it with his own attitude and behavior.

Keywords: experts, change, motivation, work enjoyment, work engagement

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimusasetelma .....	7
2.1	Tutkimusilmiö ja tutkimuskysymys .....	7
2.2	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	8
2.3	Tutkimuskohde .....	9
2.4	Käsitelmääritys .....	12
3	Asiantuntijaidentiteetti muutosprosessissa .....	12
3.1	Julkisen organisaation johtaminen .....	13
3.2	Muutos ja sen vakiinnuttaminen .....	14
3.3	Asiantuntijuus ja identiteetti muutoksessa .....	17
3.4	Motivaatio .....	21
3.5	Työn ilo .....	23
3.6	Luova organisaatio ja viihtyvyyskulttuuri .....	26
3.7	Itsensä johtaminen .....	28
3.8	Yhteenveto teoriasta .....	29
4	Tutkimustulokset .....	30
4.1	Muutuskokemus .....	30
4.2	Asiantuntijoiden työidentiteetin muutos ja uusi rooli .....	31
4.3	Asiantuntijuuden kehittyminen .....	33
4.4	Kokemukset motivaatiosta, työn ilosta, työn imusta ja työn haasteista .....	36
4.4.1	Motivaatio .....	39
4.4.2	Työn ilo .....	40
4.4.3	Työn imu ja flow-tila .....	42
4.4.4	Työn haasteet .....	45
5	Johtopäätökset .....	45
5.1	Kehittämistoimenpiteet .....	47
5.2	Tutkimuksen pätevyys ja yleistettävyys .....	50
6	Pohdinta .....	50
	Lähteet .....	53
	Kuviot .....	57
	Taulukot .....	58
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Työelämä on murroksessa ja asiantuntijoilta vaaditaan jatkuvasti monimuotoisempaa osaamista. Jotta murroksesta selviää, on osaamista päivitettävä jatkuvasti sekä on oltava utelias asiantuntija, kiinnostunut tulevaisuudesta sekä sen mukanaan tuomista muutoksista. (Valtioneuvosto 2017.) Muutoksesta on tullut jokseenkin pysyvä olotila ja organisaatiouudistukset ovat jokaisen arkipäivää. Muutoksella tavoitellaankin yleensä jotain uutta ja parempaa ratkaisua, sujuvampaa prosessia sekä tietenkin kustannustehokkaampaa toimintaa. (Kilpiä & Kvist 2006, 16.)

Tutkimuskohteena on Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kehittämispalvelut, joka on muodostettu organisaatiouudistuksen yhteydessä yhteistoimintamenettelyn kautta. Tutkittavan yksikön asiantuntijat ja esimiehet olivat osittain toisille tuntemattomia 1.6.2017, kun uudistus tapahtui. Uudet työnkuvat ja työsopimukset tulivat kuitenkin voimaan vasta 1.12.2017, jonka jälkeen uusien työidentiteettien ja -roolien muodostuminen on vasta alkanut.

Tutkimus on ajankohtainen juuri edellä mainituista syistä. Muutos on tapahtunut pitkällä aikavälillä ja omaa paikkaansa on joutunut odottamaan, jotta on päässyt kiinni uuteen organisaatioon. Muutosta tutkitaan yleisellä tasolla sekä asiantuntijoiden näkemystä siitä missä kohtaa muutosta asiantuntijat ovat menossa. Tästä seurauksena on tietoa, miten johtaa yksikköä muutoksen seuraavalle tasolle ja miten vakiinnuttaa muutos sekä motivoida asiantuntijoita tulevaisuutta ajatellen.

Lisäksi on vahva tarve selvittää asiantuntijoiden identiteetin muodostumista ja asiantuntijana kehittymisen toimenpiteitä. Myös motivaation ja työn ilon kokemukset ovat tärkeässä roolissa sekä se, mistä aineksista kehittämispalvelun asiantuntijoiden motivaatio ja työn ilo koostuvat. Tätä kautta tutkitaan asiantuntijoiden muutosta niin motivaatiossa kuin työn ilossa sekä selvitetään, onko jo tässä vaiheessa organisaatiomuutoksen jälkeen havaittavissa esimerkiksi työn imua.

Työidentiteetin muutos on hyvin henkilökohtainen ja on sanomattakin selvää, että jokainen kokee sen eri tavoin. Asiantuntijan roolissa muutoksia tapahtuu koko ajan, koska asiantuntijuuden kohde voi syventyä, mutta kuitenkin samanaikaisesti laajentua esimerkiksi ympärillä olevien asiantuntijaverkostojen kautta. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 16; Pohjanheimo 2015, 24.)

Myös jokainen asiantuntijaorganisaatio on aina omanlaisensa ja jokainen yksilö kokee oman työidentiteetin, motivaation ja työn ilon eri tavoin. Tutkimuksessa etsitään keinoja, joiden

avulla kyseisen kohdeorganisaation asiantuntijoiden työidentiteetin muutosta ja työmotivaatiota voidaan rakentaa sekä vahvistaa muutoksen jälkeen. Tutkimuksessa lisätään ymmärrystä siitä, mistä yksikön asiantuntijat kokevat työn iloa, saavat motivaatiota ja kokevat työn imua.

## 2 Tutkimusasetelma

Työssä tutkitaan asiantuntijan identiteetin, motivaation, työn ilon sekä työn imun kokemuksia ja lähteitä. Lähtötilanteessa yksikön asiantuntijat ovat työskennelleet yhdessä noin vuoden ajan organisaatiomuutoksen jälkeen. Muutosta voidaan kärjistää kuvailla substanssiosaajasta yleisluontoiseksi asiantuntijaksi (Sariola 2018).

### 2.1 Tutkimusilmiö ja tutkimuskysymys

Tutkimusilmiönä on organisaatiomuutoksen jälkeinen tilanne asiantuntijaorganisaatiossa. Lähtökohtaisesti tästä ilmiöstä tekee mielenkiintoisen se, miten organisaatiouudistuksessa yhteistoimintamenettelyn kautta muodostunut työyksikkö on hioutunut yhteen tiiminä ja asiantuntijaverkostona. Siihen liittyen tutkitaan millä tavalla asiantuntijat itse näkevät oman työidentiteetin muutoksen ja siihen liittyvät lieveilmiöt. Tutkimuksen tarkoitus on myös selvittää, mitä työkaluja ja johtamistoimenpiteitä uudet toimintatavat edellyttävät kehittämisspalveluiden kasvun takaamiseksi.

Tutkimuskysymys on ”Miten työidentiteetti on kehittynyt muutoksen myötä?”. Apukysymyksenä on ”Miten asiantuntijan uusi rooli ja identiteetti koetaan vain vuosi organisaatiomuutoksen jälkeen?” sekä ”Kuinka paljon ja kuinka tärkeänä koetaan motivaatio, työn ilo, työn imu sekä haasteet uudessa roolissa?”

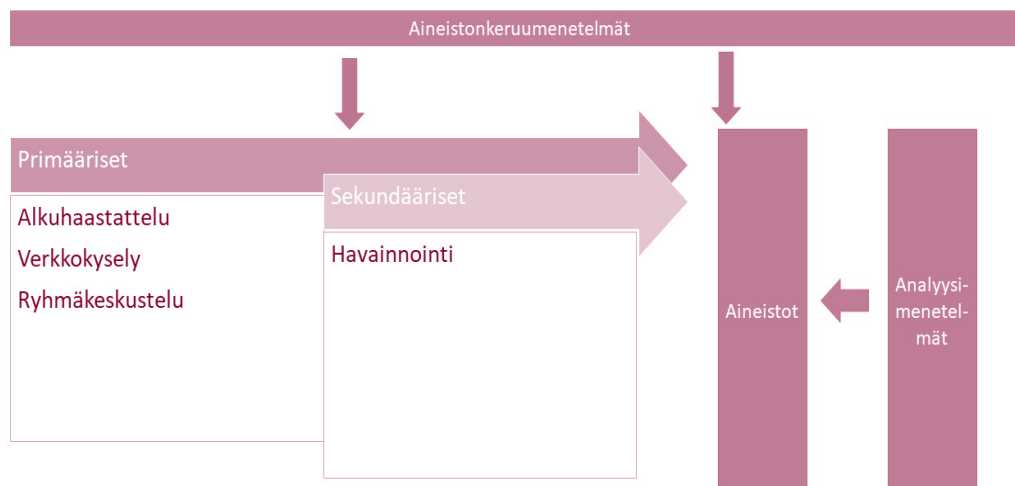
Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa kohteeksi valitaan yleensä yksi tapaus, esimerkiksi yksikkö tai organisaatio (Vilkka 2015, 154-155). Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolisesti eri menetelmillä hankittuja tietoja, pyritään ymmärtämään ilmiötä kuitenkin yleistämään saatua tietoa (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a). Tässä työssä tutkimuksen kohteena on yksi työyksikkö, jonka tilannetta jälkeen tutkitaan nykyhetkessä samalla reflektoiden aikaan ennen organisaatiomuutosta, joten kyseessä on ainutkertainen tilanne kyseisen yksikön ja sen asiantuntijoiden osalta.

Menetelminä on alkuhaastattelu, verkkokysely ja ryhmäkeskustelu sekä osittainen havainnointi. Tavoitteena on ymmärtää kyseessä olevan yksikön asiantuntijoiden uuden työidentiteetin kehittymistä, motivaation ja työn ilon lähteitä. Tavoitteena on saada ilmiöstä kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus kyseiselle yksikölle sekä tarvittavat jatkotoimenpiteet.

Tapaustutkimus sopii tähän tutkimukseen parhaiten monistrategisen tutkimusotteensa vuoksi. Lisäksi tässä on kyseessä ainutkertainen tapaus. Tapaustutkimus mahdollistaa niin laadullisten kuin osittain määrällisten tutkimusotteiden käyttämisen. (Kananen 2015, 66-67.)

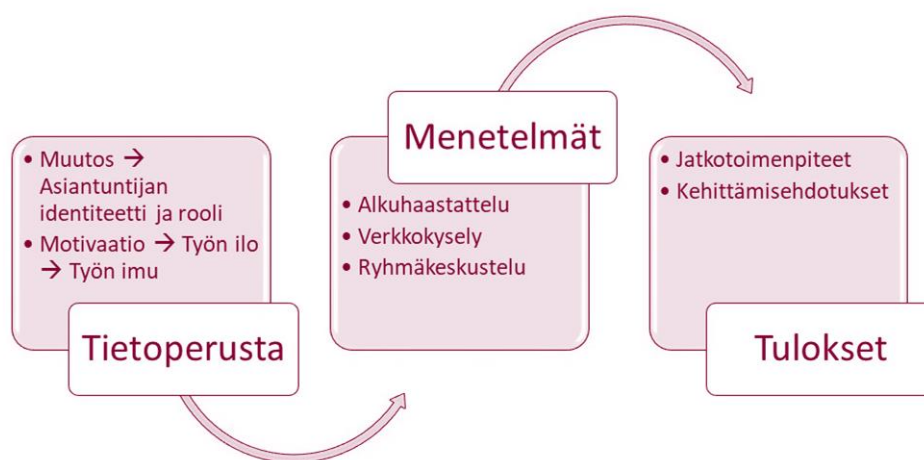
## 2.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Aineistonkeruumenetelminä on alkuhaastattelu (kehittämisyksikön päällikkö), verkkokysely, ryhmäkeskustelu ja yleinen havainnointi. Aineistot olisi hyvä yhteismitallistaa tekstimuotoon, jotta niiden analysoiminen ja käsittely olisi helpompaa (Kananen 2015, 83).



Kuvio 1. Aineistonkeruumenetelmät.

Alkuvaiheessa haastattelin kehittämisyksikön päällikköä lähtötilanteen kartoittamiseksi sekä myös aihepiirin rajaamisen vuoksi. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistämisen mahdollisuutta on hyödynnetty verkkokyselyssä. Ymmärrystä ja tietoa on syvennetty työyksikön yhteisellä ryhmäkeskustelulla sekä yleisellä havainnoinnilla työympäristössä sekä spontaaneilla keskusteluilla tutkimuksen aiheisiin liittyen.



Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.



Asiantuntijahaastattelujen sijaan päädyin verkkokyselyyn, koska aikataulujen ja työtilanteiden vuoksi ei ollut mahdollista järjestää henkilökohtaisia haastatteluhetkiä asiantuntijoiden kanssa. Havaittiin kiirettä asiantuntijoiden arjessa ja sen vuoksi aistin verkkokyselyn sopivan paremmin tähän tilanteeseen. Lisäksi luotin asiantuntijoiden osaamiseen kuvailla kysyttäviä asioita tekstimuodossa. Verkkokyselyn ensimmäiset kysymykset muodostuivat jo helmikuussa. Muutaman kuukauden hiomisen ja teoreettisen viitekehyksen muodostuttua, kysymykset saivat lopullisen muotonsa. Verkkokyselyn toteutin Questback Essentials -ohjelmalla. Verkkokyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tuloksista käytiin ryhmäkeskustelu asiantuntijoiden kanssa, missä käytiin läpi verkkokyselyn tulokset sekä kävimme syvempää keskustelua aiheista.

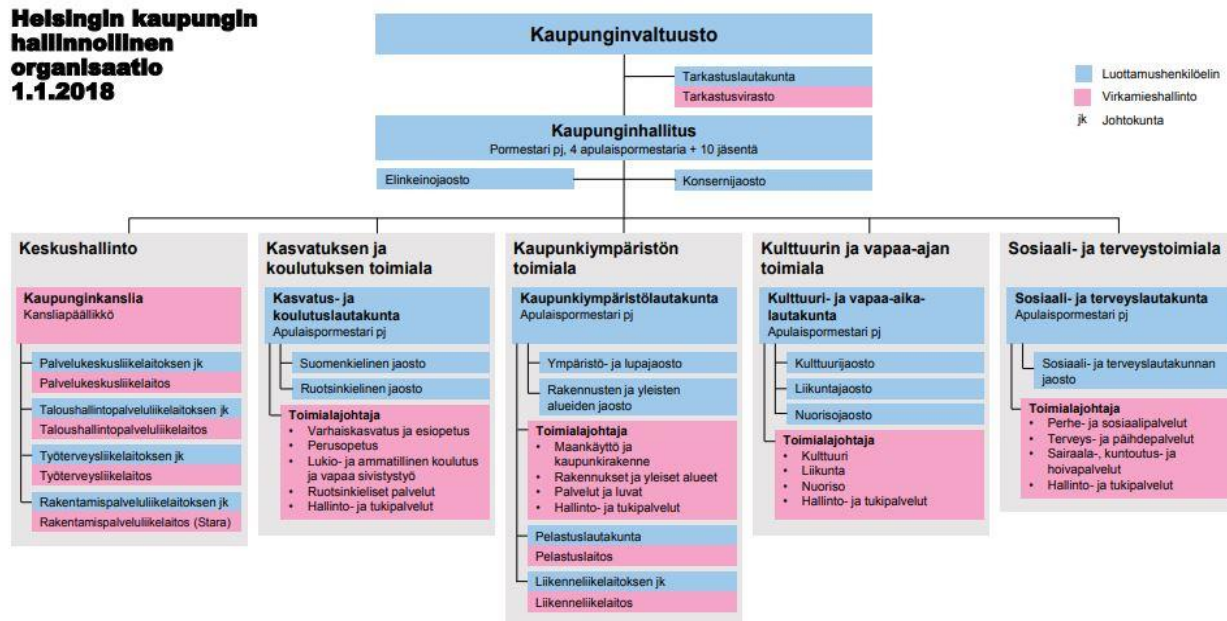
Verkkokyselyn avoimien kysymysten analysointi tapahtui ensin värikoodaamalla kysymyksittäin kevyellä luokittelulla. Sen jälkeen luokittelin vastauksia teemoittain ja teorian mukaisesti sekä tarkastelin mitä vastauksista nousi esiin. Koska tutkittava kohde on määrältään pieni, on tärkeää, että tuloksissa näkyy vastausten moninaisuus ja moniäänisyys. Pienen työyksikön kannalta on huomionarvoista se, että kaikkien ääni tulee kuuluviin. Tämä myös sen vuoksi, että yksikön asiantuntijat tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten ja heidän käyttöinformantteina on perusteluta. (Kananen 2017, 126-129). Tutkimus toteutettiin täysin anonymisti.

Tutkimus sai jopa etnografisia piirteitä, koska olen itse osa tutkittavaa asiantuntijayhteisöä ja jokapäiväisessä kontaktissa muiden asiantuntijoiden kanssa. Etnografisessa tutkimuksessa edellytyksenä on tutkijan elämistä ilmiön (ryhmän) kanssa ja sitä kautta ryhmän toiminnan ymmärtäminen (Kananen 2017, 42). Etnografisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan tutkimaansa kohdetta osallistumalla tutkimuksen kohteena olevien ihmisten arkeen (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b). Päädyin keskustelemaan tutkimuksestani useasti eri henkilöiden kanssa samalla havainnoiden asiantuntijoiden ajatuksia aiheesta, kuitenkin pitäen omat mielipiteeni poissa keskusteluista.

### 2.3 Tutkimuskohde

Tutkimuskohde on Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kehittämisspalvelut. Helsingin kaupungin henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan noin 38 000 työntekijää, joista kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on noin 1700. (Helsingin kaupunki 2018a.)

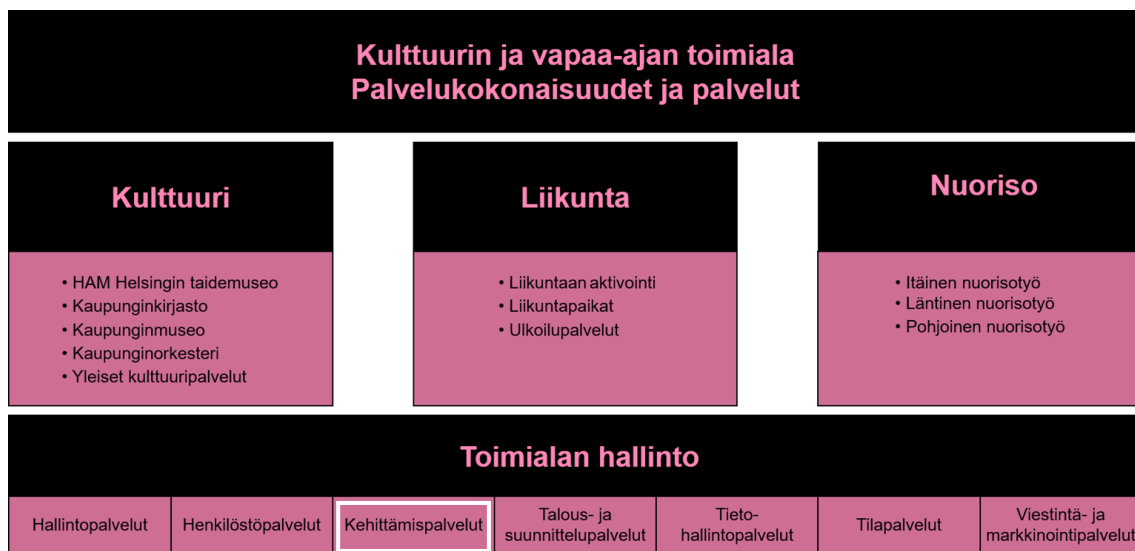
## Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.1.2018



Kuvio 3. Helsingin kaupungin organisaatio. (Helsingin kaupunki 2018b.)

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala pitää sisällään kolme toimialaa; kulttuuripalvelut, liikuntapalvelut ja nuorisopalvelut sekä lisäksi hallinto- ja tukipalvelut. Kulttuuripalvelut pitävät sisällään Helsingin taidemuseon, kaupunginmuseon, kirjastopalvelut, kaupunginorkesterin sekä yleiset kulttuuripalvelut. Toimialan hallinto- ja tukipalvelut koostuvat hallintopalveluista, henkilöstöpalveluista, kehittämispalveluista, talouspalveluista, tietohallintopalveluista, tilapalveluista sekä viestintä- ja markkinointipalveluista. (Helsingin kaupunki 2018c.)

Käytännössä toimiala kilpailee ihmisten vapaa-ajasta kaupallisten toimijoiden kanssa. Toisaalta kaupungin tehtävänä on mahdollistaa jokaiselle yhtäläisen pääsyn kulttuurin ja vapaa-ajan lähteille. Aktiivisen kansalaisuuden ja sivistyksen tukeminen on yksi toimialan tärkeimpiä tehtäviä. Kulttuuri ja vapaa-aika tukee niin henkistä kuin fyysistä hyvinvointia. Asiakkaalla ja asukkaalla on vapaus valita, olla oma itsensä sekä vapaus tehdä sitä mitä itse haluaa. Toimiala on monipuolinen, sillä palveluja käyttävät helsinkiläiset (asukkaat), muualla asuvat ja Helsingissä työssäkäyvät sekä turistit, niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin. (Helsingin kaupunki 2018c.)



Kuvio 4. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. (Helmi-intra 2018a.)

Tutkimuskohteena on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan hallinnon kehittämispalvelut, joka on jaettu kahteen eri alayksikköön, suunnittelu- ja kehittämissyksikköön. Kehittämispalvelut vastaa toimialan ja sen palveluiden strategisesta suunnittelusta, kehittämisen tuesta, toimialatason hankkeista sekä kansalaisyhteiskunnan kehittämisen koordinoinnista. Lisäksi kehittämispalvelut vastaa toimialan johdon strategisesta ja tiedolla johtamisen tuesta sekä toimialan tieto- ja tutkimuspalveluista. Kehittämispalveluita johtaa kehittämispalvelupäällikkö. **Kehittämissyksikkö** vastaa toimialan ja sen palvelujen suunnittelun ja kehittämisen tuesta sekä toimialatason hankkeista. Kehittämissyksikköä johtaa yksikön päällikkö. **Suunnittelu** vastaa kaupunkistrategian pohjalta toimialan toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä, johdon strategisesta ja tiedolla johtamisen tuesta sekä toimialan tieto- ja tutkimuspalveluista. Suunnittelu

suunnittelu yksikköä johtaa kehittämispalvelupäällikkö. (Helmi-intra 2018b.)

Kehittämispalveluiden kokonaisuus koostuu 15 asiantuntijasta sekä kehittämispalvelupäälliköstä ja kehittämissyksikön päälliköstä. Tarpeena on selvittää asiantuntijoiden ammatti-identiteetin rakentuminen organisaatiomuutoksen myötä. Kyseessä on aikaisemmat substanssikehittäjät ja -asiantuntijat, joista on muutoksen myötä tullut niin sanotusti strategisia yleiskehittäjiä, joilla toki on nimetty vastuualue. Tutkimuskohteessa halutaan näkökulmaa siihen, minkälaista tukea tai työvälineitä asiantuntijat tarvitsevat rakentaessaan uutta työidentiteettiään. Lisäksi halutaan selvittää mistä asiantuntijoiden aiemmin kokema motivaatio ja työn ilo koostuivat, ja mistä nämä elementit koostuvat tällä hetkellä uudessa roolissa. (Sariola 2018.)

Organisaatiomuutos on tapahtunut 1.6.2017, jolloin myös kehittämissyksikön päällikkö aloitti uutena. Niin kehittämispalveluissa kuin myös koko toimialalla on käyty muutosprosessia läpi

ulkupuolisten asiantuntijoiden vetämissä työpajoissa sekä toimialan yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Asiantuntijoiden uudet työnkuvat ovat tulleet voimaan 1.12.2017, jonka jälkeen asiantuntijaidentiteetti on varsinaisesti alkanut kehittyä. (Sariola 2018.)

Organisaatiomuutos sekä asiantuntijaidentiteetin muutosprosessi on ollut pitkä. Tutkimuksen tavoitteena on tarve selvittää, miten asiantuntijoiden työidentiteetti on muuttunut. Lisäksi tarve on tutkia miten motivaation ja työn ilon lähteet ovat muuttuneet. Kyseessä ei ole työhyvinvointitutkimus vaan pureudutaan asiantuntijaidentiteetin muodostumiseen sekä sitä kautta sisäiseen motivaatioon, työn iloon ja työn imuun.

#### 2.4 Käsitelmäärittely

**Asiantuntijalla** tarkoitetaan tässä työssä asiantuntijan tietotyötä tekevää henkilöä. Asiantuntijuus on teoreettista tietoa yhdistettynä käytännölliseen tietoon (Collin ym. 2010, 41, 84-85).

**Identiteetti** on tässä työssä pääasiallisesti asiantuntijan omakohtainen kokemus omasta työidentiteetistä ja siihen liittyvästä muutoksesta.

**Kehittämispalvelut** on tutkittava kohde ja se kuuluu kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan hallinto- ja tukipalveluihin. Kehittämispalveluissa on kaksi yksikköä; kehittämis- ja suunnittelu-yksikkö. Tässä työssä käsitellään kehittämispalvelua kokonaisuutena ja viitataan siihen sanalla yksikkö.

**Motivaatio** on henkilökohtainen kokemus siitä, mikä motivoi henkilöä itseään työssään. Voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

**Organisaatiomuutos /-uudistus** tarkoitetaan sitä muutosta, joka tapahtui 1.6.2017 Helsingin kaupungin organisaatiossa.

**Toimiala** tarkoittaa kaupungin organisaatiossa toimialaa, mikä käsittää tietyt palvelut. Tässä tapauksessa se on kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala.

**Työn ilo** on henkilökohtainen kokemus iloa työssä tuottavista asioista.

**Työn imu/flow-tila** kuvaa mukaansa tempaavaa virtausta, jossa henkilö unohtaa ajan ja paikan, työn haasteet ja henkilön osaaminen kohtaavat (Csikszentmihalyi 2007, 54). Työn imu on pitkäkestoisempi kuin flow-tila.

### 3 Asiantuntijaidentiteetti muutosprosessissa

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiantuntijaidentiteetin rakentumista sekä motivaatiota. Organisaatiomuutokseen liittyen työssä tutkitaan myös muutoksen nykytilannetta. Käsitellyssä on myös työn iloon, työn imuun ja itsensä johtamiseen liittyviä näkökulmia.

### 3.1 Julkisen organisaation johtaminen

Organisaation johtaminen koostuu yleisesti seitsemästä osa-alueesta: suorituksesta, osaamisesta, tiedosta, uudistuksesta, arvoista, strategiasta sekä visionäärien johtamisesta. Jotta koko organisaatio toimii, nämä osa-alueet tulisi johtajan hallita. Jotta organisaation johtaminen onnistuisi, tulee koko organisaatiolla olla yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat. (Sydänmaanlakka 2016, 63.)

Julkishallinto ja sen organisaatiot ovat yhteiskunnan tärkeitä osia. Julkisorganisaation lähtökohtainen tarkoitus on tuottaa kokonaisuudessa kestäviä ratkaisuja ja julkista arvoa. Julkisella sektorilla on tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä huolehtia myös yhteiskunnan vähäosaisemmista ja huolehtia, että demokratia ja tasa-arvo toteutuvat. Monella julkisella toimijalla on lakisääteinen velvoite tuottaa tiettyjä palveluja. Voidaankin sanoa, että julkisen johtamisen pitää pystyä vastamaan monenlaisiin tarpeisiin nyt ja myös jatkossa. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari, & Wallin 2015, 82; Drucker 2002, 23.)

Sinänsä julkinen puoli on nykyään houkutteleva työnantaja. Johtotasolla ja myös asiantuntijatasolla vaaditaan jatkuvan muutoksen vuoksi muun muassa monipuolista osaamista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, ketteryyttä kokeiluihin innovatiivisuutta sekä projektimaista työotetta. (Ahonen ym. 2015, 51.)

On selvää, että ison julkisen organisaation rattaat kääntyvät hitaasti ja viestit menevät välillä rikkiäisen puhelimen siivittämänä eteenpäin tai pitäisikö sanoa alaspäin organisaatiossa. Suurin johtamishaaste onkin, että henkilöstö ja johtoporras elävät muutosprosessissa eri rytmissä. Johto on jo sisäistänyt tulevan muutoksen, kun sitä vasta viedään henkilöstölle. (Majoinen, Selin, Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2007, 8.) On kuitenkin pohdittava sitäkin näkökulmaa, että toimivaa järjestelmää ei kannata kehittää sekavampaan suuntaan (Ahonen ym. 2015, 42, 83). Organisaatioita yhdistettäessä tulee ottaa huomioon aikaisemmat organisaatiokulttuurit, koska pahimmassa tapauksessa ne saattavat muodostua muutosta hidastavaksi (Huuhka 2010, 161).

Johtajat kohtaavat työssään suhteellisen paljon paradoksaalisia tilanteita. Heidän tulisi olla samaan aikaan itsevarmoja ja nöyriä, olla lähellä ja pitää etäisyyttä. Toisaalta johtajan pitäisi johtaa toimintaa, mutta pysyä taustalla. Toisaalta johtajan tulee luottaa ihmisiin, mutta kuitenkin pitää heitä silmällä. Hyvän ja viisaan johtajan tulee olla kärsivällinen ja määrätietoinen, pyrkiä yksimielisyyteen ja toisaalta tehdä päätöksiä yksin. Lisäksi hyvään johtajuuteen kuuluu se, että pitää huolta tehokkuudesta ja samaan aikaan hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2016, 103.)

### 3.2 Muutos ja sen vakiinnuttaminen

Muutoksen näkeminen positiivisessa valossa on aina avainasemassa. Muutos ei ole kilpailua tulevaisuudesta vaan se on tulevaisuuden luomista. Muutoksenkin voi johtaa tyylikkäästi ja rauhallisesti, ilman kaoottisia vaiheita. Tärkeintä on motivoida henkilökuntaa uskomaan muutoksen voimaan ja saada heidät näkemään tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet uuden luomisessa. Muutos sekä muutoksen vakiinnuttaminen lähtevät myös yksilön omasta halusta muuttua. (Harper 1998, 26-27; Alexander, Horner, Payne & Xu 2016, 421.)

Muutoksen vaativin vaihe on sen vakiinnuttaminen. Se vaatii johtajilta psykologisia taitoja, jotta he kykenevät motivoimaan työyhteisöä sekä poistamaan mahdolliset negatiiviset ajattelumallit. Käytäntöjen muuttuessa, jokaisen työyhteisön jäsenen tulee noudattaa uusia toimintatapoja. Se vaatii kestävyyttä sekä jatkuvaa seuraamista ja varmistusta siitä, että kaikki toimivat ja myös ajattelevat sovitulla tavalla. Tätä on tarpeen tehdä niin kauan, kunnes uudet toimintatavat on implementoitu pysyvästi organisaatioon. (Fernandez & Rainey 2006, 172-173; Gobble 2013, 63; Pohjanheimo 2015, 101.)

Jotta muutoksen vakiinnuttaminen toteutuisi, se vaatii siis uuden toimintamallin viemistä osaksi arkirutiinia sekä ajattelutavan muutosta. Vakiinnuttaminen vie ajallisesti kuukausia, suuressa organisaatiomuutoksessa se voi viedä jopa kaksi vuotta. Yksilön kyky käsitellä uusia työnjakoja ja työprosesseja on rajallinen, joten tässäkin suhteessa muutos vie aikaa. Johtajat ja esimiehet edistävät vakiinnuttamista parhaiten omalla esimerkillään. (Gobble 2013, 63; Kotter 2007, 103; Pohjanheimo 2015, 105.)

Tuloksellisinta esimerkiksi kehittämistyössä on sopia yhdestä kolmeen asiaa kerrallaan eteenpäin vietäväksi. Jos asioita on liian paljon, saattaa olla hyvinkin todennäköistä, että mikään niistä ei toteudu. Toimenpiteet, jotka helpottavat organisaation muutosta ja sen vakiinnuttamista ovat selkeä tarkoitus muutokselle, suunnitelma niiden implementoimiseen sekä yksilön roolin vakiinnuttaminen. (Gobble 2013, 63; Pohjanheimo 2015, 105.)

Toisaalta julkisessa organisaatiossa voi olla haasteena se, että asioita muutetaan porrastetusti vaiheittain eikä tämän kaltainen välttämättä pidemmän päälle motivoi muutokseen. Lisäksi julkisten organisaatioiden haasteena on poliittisten virkojen määräaikaisuus ja siitä johtuen on todennäköistä, että muutoksia tulee jatkuvasti ja vaiheittain jatkossakin. Muutoksen vakiinnuttamiseen vaaditaan siis jopa enemmän julkisella puolella. (Fernandez & Rainey 2006, 173.) Tutkittavassa kohteessa muutos on ollut pitkä ja monivaiheinen, poliittisista viroista johtuen, muutoksia on tulossa jatkossa varmasti lisää.

Uuden oppiminen, ja nimenomaan työssä oppiminen, on sosiokulttuurisesta näkökulmasta myös henkilön identiteetin, minuuden ja toimijuuden kehittymistä työssä. Täytyy siis muistaa,

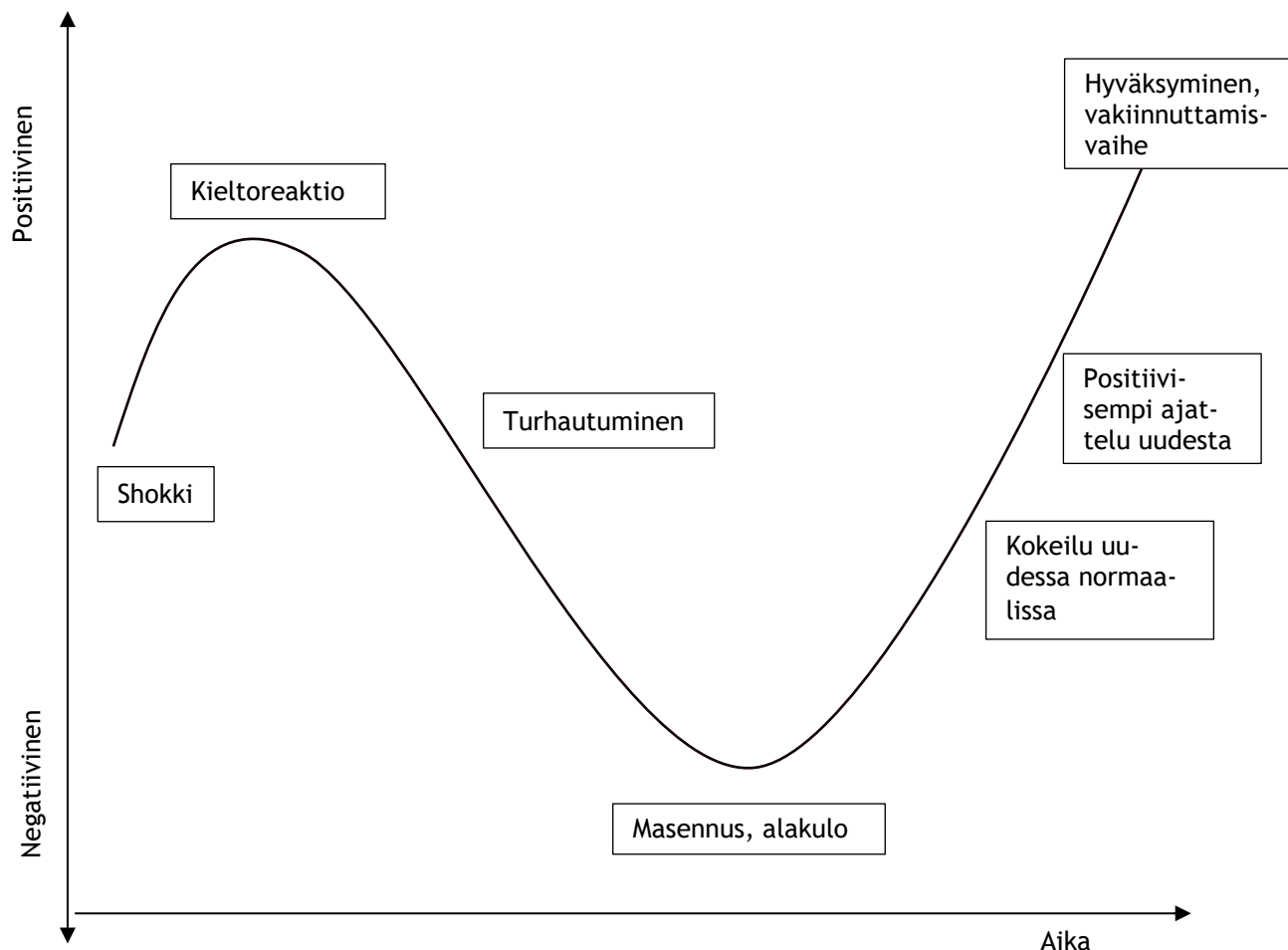
että ihminen on kokonaisvaltainen olento myös työssä eikä oppimista voi rajata vain työtehtäviin, välineisiin, menetelmiin tai työn kohteisiin. (Collin ym. 2010, 21.)

On myös todettu, että haasteet ja muutokset voivat rikastuttaa vanhaa työtä ja organisaatiota. Se edellyttää kuitenkin innostuksen luomista ja sisäistä uudistumista työpaikalle. Lisäksi henkilön tulee nähdä itsensä ja tehtävänsä uudessa kontekstissa. (Drucker 2008, 190.) Proaktiiviset henkilöt suhtautuvat muutokseen yleensä laajakatseisemmin ja pystyvät hyväksymään sen helpommin. Lisäksi sellaisille henkilöille annetaan jopa enemmän vastuuta muutoksissa, koska heillä on kykyä ja halua muuttaa asioita parempaan suuntaan. (Alexander, Horner, Payne & Xu 2016, 424.) Edellä mainitun kaltaisia henkilöitä voidaan kutsua muutosagenteiksi.

Uudessa tilanteessa organisaatiomuutoksen yhteydessä sosiaalisten suhteiden uudelleen luominen ja ryhmäytyminen sekä uusien tehtävien ja taitojen opetteleminen ovat suurimpia stressin aiheuttajia. Empiiristen tutkimusten mukaan, muutoksen jälkeen on hyvin yleistä, että työtaakka lisääntyy ja resursseja on vähemmän käytössä. (Smollan 2015, 309.) Stressin suurin syy on kuitenkin yleensä muutostilanteen aiheuttama epävarmuus (Manka & Manka 2016, 33; Smollan 2015, 301).

On tärkeää tiedostaa, että onnellinen ja hyvinvoiva työntekijä sietää paremmin myös stressiä, palautuu nopeammin sekä on tehokkaampi ja nopeampi työsuorituksissaan (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109). Lyhytkestoinen stressi puolestaan auttaa suoriutumaan tehtävistä ja se jopa parantaa luovuutta (Amabile & Kramer 2012, 53). Jatkuva kuormitustila ja uupumus voivat kuitenkin koitua ongelmiksi. Muutostilanteessa stressi voi olla läsnä joskus jopa sangen pitkäänkin. Stressi ja kiire ovat uhkia niin mielenterveydelle kuin ihmissuhteille. Jatkuvalle kiihtymystilalle vastapainona toimivat tyyneys ja keskittyminen. Mielen ja kehon tynnyttämisen taitojen pitäisi olla jatkuvasti käytössä ja harjoituksen kohteena. Työpaikalla onkin hyvä tarjota toistuvia hengähtämisen mahdollisuuksia. (Kallio 2017.)

Muutoksen fyysisiä vaiheita voidaan verrata surun työstämiseen. Friedrich ja Wüstenhagen (2017, 187) viittaavat Kübler-Rossin surukäyrään, jota voidaan käyttää myös työelämän ja työpaikan muutosten kuvaamiseen. Koska tunteet ovat osa meitä, ne myös ohjaavat toimintaamme muutosvaiheissa. Kübler-Rossin käyrä on erinomainen työkalu muutostilanteen tunteiden ymmärtämiseen, niin yksilötasolla kuin koko organisaatiotasolla. (Friedrich & Wüstenhagen 2017, 187-195.) Kuviossa neljä on kuvattu surukäyrä organisaation muutoksen näkökulmasta.



Kuvio 5. Mukailtu Kübler-Rossin surukäyrä. (Goodman & Loh 2011, 244; Friedrich & Wüstenhagen 2017, 194.)

Kun ihminen hyväksyy uuden todellisuuden, joka on väistämätöntä muutoksessa, on hän saavuttanut hyväksymisvaiheen (acceptance, integration). On erityisen tärkeää, että saavutetaan hyväksymisvaihe, koska sen kautta yksilön on mahdollista oppia prosessista ja mennä eteenpäin. (Friedrich & Wüstenhagen 2017, 193.) Avoin keskustelu ja tunteiden esiin tuominen on tärkeää hyväksymisvaiheen saavuttamisessa. Keskustelut kannattaa tehdä dialogina ymmärryksen lisäämiseksi, yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. (Zell 2003, 91.)

Kübler-Rossin muutoskäyrään (kuvio 4) verrattaessa, tutkittava organisaatio on käsitykseni mukaan menossa kohti hyväksymisvaihetta, jota voidaan kutsua myös vakiinnuttamisvaiheeksi. Tämä tulee varmistumaan myöhemmin tutkimuksen edetessä ryhmäkeskusteluihin saakka.

Jostain täytyy aina luopua, että voi saada jotain uutta. On siis sanomattakin selvää, että luopuminen on väistämätöntä sekä muutoksessa että sen vakiinnuttamisessa (Goodman & Loh



2011, 244). Hyväksymisvaihetta ei tule kuitenkaan sekoittaa onnellisuuteen vaan se on lähtökohtaisesti uuden todellisuuden, uuden normaalin hyväksymistä (Friedrich & Wüstenhagen 2017, 200).

Arki on yleensä hyvin rutiininomaista ja rutiinit tekevät puolestaan työntekijöistä tehokkaampia. Uuden käytännön ja taidon oppiminen vaatii asiantuntijaltakin usein erityistä valppautta ja enemmän ponnistelua, jotta pystyy toimimaan uuden käytännön mukaisesti. Tätä jatkuu niin kauan, kunnes toiminnasta tulee rutiininomaista, jolloin kyseessä on sitten uusi normaali. (Pohjanheimo 2015, 101.)

### 3.3 Asiantuntijuus ja identiteetti muutoksessa

Identiteetti tarkoittaa tapoja, miten yksilö näkee ja määrittelee itsensä suhteessa muihin sekä vallitsevaan sosiaaliseen ympäristöön ja kulttuuriin (Collin 2009, 24). Työidentiteetti on suhteellisen kompleksinen ja monikerroksinen. Se koostuu monesta eri osa-alueesta ja myös kehittyy jatkuvasti. Se vaikuttaa myös siihen, miten yksilö kommunikoi työympäristössä ja erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. (Adams & Crafford 2012, 2).

Yksilön työidentiteetti on koetuksella organisaatiomuutoksessa ja muutokseen liittyvät tunnepitoiset kokemukset laukaisevat identiteettityön (Winkler 2018, 123). Olisi helppoa, jos kaikki suhtautuisivat muutokseen positiivisesti, mutta näin ei valitettavasti ole. Kielteinen suhtautuminen voi jopa lamaannuttaa ihmisen niin, että hän näkee vain kyseisen muutoksen ja kaiken sen aiheuttaman negatiivisuuden. Tällainen yksilö ajautuu jopa totaaliseen umpikujaan, josta ei ole helppoa poispääsyä. (Juuti & Virtanen 2009, 123-125.) Työidentiteetin muutoksessa henkilö käy läpi erilaisia vaiheita, joita ovat mm. pelko, ahdistus, yksinäisyys, epävarmuus. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää poistaa epävarmuustekijöitä, vahvistaa ja vakiinnuttaa työntekijän asema sekä näin myös kehittää yksilön työidentiteettiä. (Winkler 2018, 123.)

Yksilön oppiminen vaatii mm. vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Oppiminen on kohtaamista ja kokemustiedon vaihtamista työyhteisön, tiimin ja työryhmien jäsenten kanssa. Edellytyksinä uuden oppimiselle voidaan pitää hyvää ja motivoivaa ilmapiiriä ja toimivaa vuorovaikutusta. Epämuodollinen ilmapiiri siis edesauttaa kokemustiedon välittymistä; ajatustenvaihtoa tapahtuu mm. kahvipöytäkeskusteluissa ja käytävillä. Näitä kollegiaalisen epämuodollisen oppimisen tilanteita tarvitaan tehokkaan työajan lisäksi. (Collin ym. 2010, 218; Manka & Manka 2016, 88.)

Lisäksi tarinat siirtävät ihmisiä tilasta toiseen mielekkäällä tavalla. Tarinallisuus menetelmänä on siis toimiva ja se saa ihmiset tuntemaan yhteneväisyyttä ja kokoamaan aineksista yhteneväisen kokonaisuuden. (Juuti & Virtanen 2009, 158.)

Aapola (2012, 18) määrittelee tekstissään tunnustetun asiantuntija-aseman perustuvan yrityksen ja sen tarjoaman tunnettuuteen, uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Asiantuntija-aseman rakennuselementeiksi Aapola (2012, 17) määrittelee:

- strategian,
- johtamisen ja yrityskulttuurin,
- sisällön, viestit ja sidosryhmät,
- viestin välittämisen sidosryhmille,
- uudistumisen.

Asiantuntijuus kehittyy kuitenkin pääasiallisesti tekemällä eli töissä. Nykypäivän työelämässä ja organisaatiomuutosten aikana on hyvin mahdollista, että asiantuntijuuden kohde voi muuttua, jopa useasti työuran aikana. (Hakkarainen & Sääntti 2014, 19.)

Asiantuntijan osaaminen perustuu laajoihin, ehkä jopa hierarkkisiin, johdonmukaisiin ja syväisiin tietorakenteisiin. Asiantuntijan osaaminen onkin yleensä alakohtaista eikä välttämättä ole juuri sellaisenaan siirrettävissä toiselle alalle vaikkakin asiantuntijan työssä on paljon automatisoituneita suorituksia. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijalla on esimerkiksi taito kohdistaa huomionsa tehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin. Ammatilliseen identiteettiin kuuluu asiantuntijalla myös se, että osaa tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, reflektoida omaa toimintaa. (Collin ym. 2010, 14, 42.)

On siis erityisen hyvä kiinnittää huomiota myös asiantuntijuuden kehittymiseen ja tukea sitä suunnitelmallisilla kehittämistoimenpiteillä. Asiantuntijuus yleensä syvenee ja kapenee luonnostaan, koska tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti. Toisaalta pitäisi kuitenkin hallita asioita laaja-alaisemmin ja nähdä myös oman erikoisosaamisalueen ulkopuolelle. Tähän tulee avuksi asiantuntijaorganisaation tai -tiimin kollektiivinen tieto ja muisti, yhteisöllinen asiantuntijuus. (Hakkarainen & Sääntti 2014, 17-20.)

Asiantuntijuus koostuu Collin ym. (2010, 83) mukaan neljästä elementistä. Ensimmäisenä on teoreettinen tai käsitteellinen tieto, toisena käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, kolmantena toiminnan säätelyä koskeva tietoa tai itsesäätelytietoa ja neljäntenä on sosiokulttuurinen tieto. Eli jos peilataan asiantuntijuutta näiden elementtien kautta se tarkoittaa sitä, että asiantuntijalla tulee olla yleispätevää teoreettista tietoa ja sen lisäksi käytännön kokemusten kautta opittua. Reflektointi omaan toimintaan auttaa itsesäätelytiedon syntymistä. Yhteisötason elementti eli sosiokulttuurinen tieto syntyy sosiaalisista ja kulttuurisista käytännöistä sekä erilaisiin työkaluihin liittyvästä tiedosta. Täytyy muistaa, etteivät nämä ole irrallisia osaamisen elementtejä vaan asiantuntija tarvitsee näitä kaikkia vahvasti yhdistyneinä toisiinsa. (Collin ym. 2010, 83-83.)

Asiantuntijalle on ominaista kumuloituva ongelmanratkaisukyky. On huomioitavaa, että asiantuntijatyö on uutta luovaa, mutta myös kollektiivista. Jotta asiantuntijuus voi kehittyä, on henkilön oltava valmis osallistumaan asiantuntijatyön sosiaalisiin käytäntöihin. Asiantuntijan rooli edellyttää tietämisen lisäksi myös tekemistä ja osaamista. (Collin ym. 2010, 41, 84-85.)

Voidaan yleisesti todeta, että asiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuudessa uusia tapoja ajatella asioita ja sitä, mitä työ on. Asiantuntijuus tulevaisuudessa, ja osittain jo nyt, on pirstaleista, kokeilevaa, joustavaa sekä monia erilaisia ratkaisuja hakevaa (Hakkarainen & Sääntti 2014, 18). Mutta toisaalta asiantuntijuus edellyttää myös johdon tukea, jotta asiantuntijalla on valtuutukset toimia tehtävässään täysipainoisesti. Valtuuttamisella poistetaan asiantuntijan työn tekemisestä ajattelun esteet. (Cohen & Kotter 2002, 77.)

Puolestaan sosiaalisen identiteetin teoriassa on kaksi käsiteparia: henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti sekä sisäryhmä (me) ja ulkoryhmä (ne). Henkilökohtainen identiteetti tekee meistä yksilöitä ja se on suhteellisen pysyvä. Se kuvastaa ominaisuuksia, piirteitä ja arvostuksia, jotka puolestaan määrittelevät tapamme toimia, yksilönä. Sosiaalinen identiteetti pitää sisällään kaikki yksilön ryhmäjäsenyydet sekä roolit, ja rooleilla tässä tarkoitetaan useasti työroolia, vanhemman roolia, yhdistystoimijan roolia jne. Yksilön sosiaalinen rooli riippuu siis aina kulloisesta tilanteesta, ja työrooli voi siis pitää sisällään useampia eri rooleja. Roolista toiseen vaihtaminen on helppoa ja nopeaa. (Pohjanheimo 2015, 22-23.)



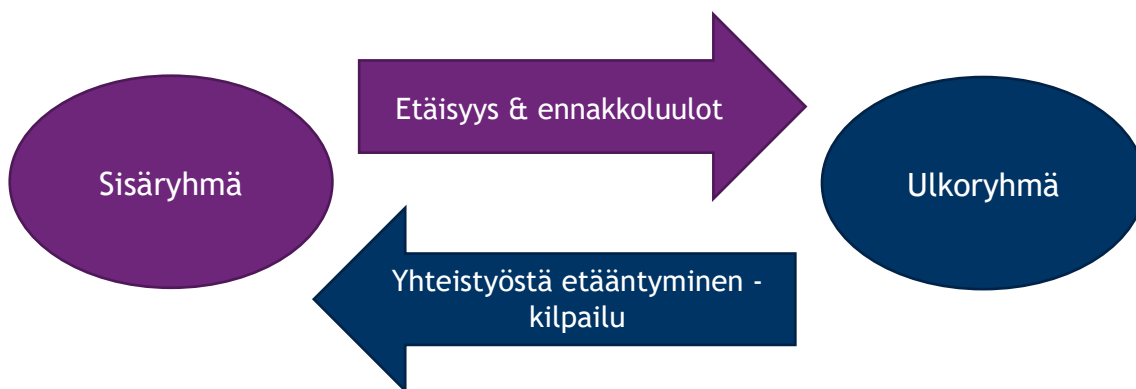
Kuvio 6. Henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti, roolikartta. (Pohjanheimo 2015, 29.)

On myös todettu, että yksilöt erottavat mielellään työroolin omasta henkilökohtaisesta roolistaan (Adams & Crafford 2012, 9). Toisaalta töihin lähteissä emme kuitenkaan pysty jättämään

henkilökohtaista identiteettiä, siihen liittyviä ajatuksia ja tunteita kotiin (Buchanan & Huczynski 2010, 277).

Ryhmän jäsenyys (me) on usein todella vahva ja ohjaa toimintaamme sekä ajatteluamme vahvasti. Ryhmään kuulumisella on voimakas positiivinen voima yksilöön ja suhde omaan ryhmään on aina myönteinen. Kun taas suhde ulkoryhmään (ne) voi olla huomattavan negatiivinen, ja voi aiheuttaa kiistelyä, jopa vihamielisyyttä yksilöiden tai ryhmien välillä. Jos ryhmästä tulee negatiivinen, se kääntyy itseään vastaan ja voi osin tuhota jopa työyhteisön kokonaisuutta. (Pohjanheimo 2015, 23.)

Tätä ryhmään kuulumisen teoriaa tuon vahvasti esiin, koska kyseessä on suhteellisen uusi yksikkö ja ryhmän muodostuminen rooleineen sekä identiteetteineen on tärkeää toiminnan ja myös motivaation kannalta. Lisäksi tutkittavan yksikön haasteena on uudet asiantuntijat, joita on tullut yksikköön ja miten heidät saadaan mukaan sisäryhmään mahdollisimman luontevasti ja nopeasti.



Kuvio 7. Sisäryhmä, ulkoryhmä ja niiden välinen suhde. (Pohjanheimo 2015, 23.)

Ryhmään kuulumisen haasteena on se, että useasti jäsenet ovat samaa mieltä asioista ja voivat pitää itseään jopa ylivermaisina muihin nähden. Tämä etäännyttää ryhmiä toisistaan ja luo ennakkoluuloja toisia ryhmiä sekä sen jäseniä kohtaan. Lisäksi kommunikoinnista ja yhteistyöstä tulee haasteellisempaa ja ryhmät näkemyksineen etäännyvät entisestään. Tällainen tilanne voi olla havaittavissa myös organisaatiomuutoksessa. Kun yksiköitä ja yksilöitä yhdistetään yhdeksi uudeksi yksiköksi, on eri yksiköistä tulevilla ennakkoluulot toisia kohtaan. Tällainen asetelma aiheuttaa epätasapainoa muutosvaiheessa ja siitä ylipääsemiseen. (Pohjanheimo 2015, 23-24.)

Mistä sitten se me-kokemus syntyy? Tutustumiset ja tapaamiset ryhmän kanssa ovat tärkeitä me-kokemuksessa. Ja tässä tapauksessa tarkoitetaan fyysistä tapaamista, se on paras keino

oppia tuntemaan ryhmän jäsenet ja saada aikaan me-henkeä, muodostaa ydinryhmiä. (Pohjanheimo 2015, 211.)

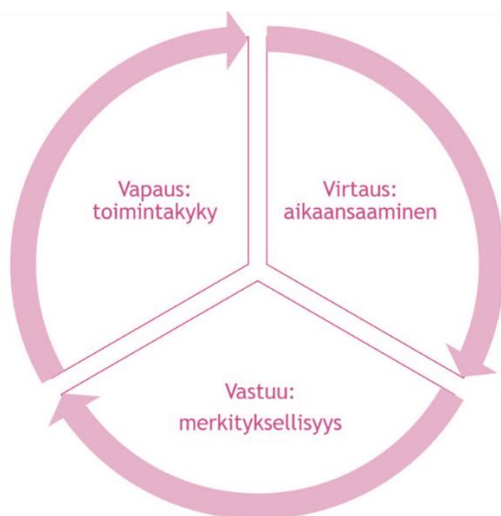
Koska organisaatiot ovat nykyään enemmän verkostomaisia ja vähemmän hierarkkisia, on yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen helpompaa. On siis tärkeää korostaa, että jokainen työyhteisön asiantuntija on yhtä tärkeä. (Manka & Manka 2016, 24.)

Nykyajan asiantuntijuus ja sosiaalinen identiteetti ovat alituisen kehittyviä ja kasvavia, koska joudumme työskentelemään useassa eri sosiaalisessa ympäristössä, ryhmässä ja verkostossa. Tämä johtaa siihen, että vaihdamme rooliamme sekä näkökulmaa tilanteen mukaan useasti päivän aikana. (Collin ym. 2010, 16; Pohjanheimo 2015, 24.) Tämä teoreettinen näkökulma heijastuu vahvasti tutkittavasta kohdeyksiköstä.

### 3.4 Motivaatio

Ihmisen neljä psykologista perustarvetta sisäisen motivaation näkökulmasta ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuus on itsensä ilmaisemista, se on toimintaa, jonka takana voi ylpeästi seistä. Kyvykkyys on sitä, että saa asioita aikaan ja tuntee osaavansa ne, kokee itsensä taidokkaaksi. Läheisyys tulee oikeastaan siitä, että ihmisen elämä perustuu ihmissuhteille. Läheisiin ihmissuhteisiin panostaminen on tärkeä osa kokonaisvaltaista hyvinvointiamme. Hyväntekeminen tarkoittaa puolestaan sitä, että ihmisellä on psykologisesti halu auttaa ihmisiä, tuntee että omilla teoilla on myönteistä vaikutusta. (Martela 2015, 66, 78, 95, 120-122).

Jarenkon ja Martelan (2014, 32) sisäisen motivaation kehän mukaan vapaus, virtaus ja vastuu ovat sisäisen motivaation kolme avaintekijää ja ne muodostavat niin sanotusti positiivisen kehän, jossa jokainen tekijä tukee seuraavaa. (Jarenko & Martela 2014, 31-32).



Kuvio 8. Sisäisen motivaation kehä. (Jarenko & Martela 2014, 32.)

Voimavarana sisäinen motivaatio on siis mitä tärkein myös organisaation kannalta. Sisäisen motivaation edellytyksinä ovat jo aiemmin mainitut työn virtaus, vastuu ja vapaus eli aikaansaaminen, merkityksellisyys ja toimintakyky. Henkilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ovat myös työpaikan ilmapiirin kannalta välttämättömiä. Nämä henkilöt ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia. Innostuneilla työntekijöillä on taipumus nauttia enemmän vapaa-ajasta sekä he yleensä myös nukkuvat ja voivat paremmin. Sisäinen motivaatio ja innostus voidaan todeta olevan erityisessä asemassa kestävän hyvinvoinnin kannalta. (Jarenko & Martela 2014, 32-33.)

Sisäistä motivaatiota on myös mahdollista johtaa. Se edellyttää johtajalta ja esimieheltä selkeästä olosuhteiden ja työolojen luomisesta, että mikään ei estä ihmistä tekemästä työtään hyvin. Sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta esimies on sparraaja, innostaja, mahdollistaja, tukihenkilö. Tällainen esimies osaa löytää jokaiselle ne kiinnostuksen kohteet ja vahvimmat osaamisalueet. Sisäisen motivaation johtaminen on ennen kaikkea yksilön johtamista. (Jarenko & Martela 2015, 155-159.)

Raha ei tuo aina onnea ja iloa, vaikka se motivoikin monia tekemään enemmän töitä. Sisäinen tavoite ja päämäärä vahvistavat hyvinvointiamme, ulkoinen päämäärä puolestaan ei vahvista sitä. Valtaosa toiminnasta on kuitenkin sisäisen ja ulkoisen motivaation sekoituksia. Sisäisen motivaation sekä työn ilon keskeisimpiä piirteitä voidaan määritellä näin: ihminen kokee tehtävän mielenkiintoiseksi, innostavaksi, arvokkaaksi ja tekee sitä mielellään, omasta tahdosta, jopa flow-tilassa. Tätä on esimerkiksi lasten leikki, aikuisten harrastukset sekä joillakin myös työ. (Jarenko & Martela 2015, 26-27, 64-65; Suutarinen & Vesterinen 2015, 101.)

Työ on välineen asemassa, kun puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Eli työ ei ole se varsinainen päämäärä, mutta se on tärkeä väline ulkoisen motivaation saavuttamisessa. Lisäksi jos on vahva ulkoinen motivaatio, se useimmiten liittyy vähäisempään tyytyväisyyteen yksilön työssä. (Pohjanheimo 2015, 182.)

Ihmisen ulkoisen motivaation suurimpia liikuttajia ovat siis hyväksyntä ja ansaintamalli, selviytymisen peruselementit. Koska ihminen on sosiaalinen ja maailma ympärillämme on sosiaalinen, mietimme usein mitä muut meistä ajattelevat. Hyväksynnän kaipuu voi imaista ihmisen niin, että unohtaa omat arvonsa ja omaehtoisen elämän. (Martela 2015, 39-45.)

Sitoutuneisuus organisaatioon kertoo henkilön hyvästä motivaatiosta. Positiivinen ja kannustava työympäristö on ensisijaista sitoutuneisuuden kannalta. Vaikka työn ilollakin on merkityksensä, varsinkin nuoremmalle sukupolvelle, työympäristön ja työilmapiirin hyvä henki on vähintään yhtä tärkeässä roolissa organisaation menestyksen kannalta. (Choi, Kwon & Kim 2013, 421; Bhuvanaiah & Raya 2014, 69.)

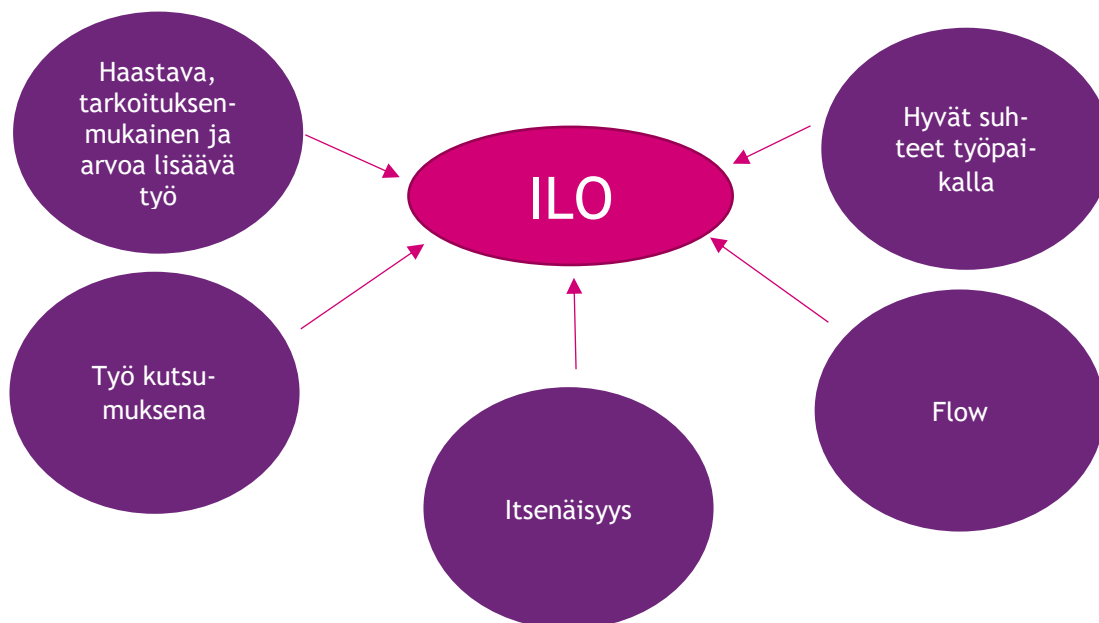
Sitoutuminen työpaikalla voi olla myös omaan asemaan sitoutumista, tehtäväsidonnaista tai ryhmäsidonnaista (Collin 2009, 25). Sitoutuneet henkilöt tuovat myös merkittävästi positiivista energiaa työyhteisöön yksilötasolla, organisaatiotasolla sekä makroekonomisella tasolla (Avery, Bergsteiner, More & Zhang 2014, 5).

Kuten jo aiemmin on mainittu, tunteet ovat osa meidän jokapäiväistä elämää, eikä niitä pystytä sammuttamaan edes työpaikalla. Tunteet ovat usein se liikkeellepaneva voima, mutta voimakkuudessaan ne voivat olla myös se pysäyttävä voima. Vaikka kuinka ajattelisimme, etteivät tunteet meitä ohjaa, niin usein juurikin ne ohjaavat toimintaamme. Vaikka kuinka yritäisi rationalisoida asioita, tunteilla on suuri vaikutus toiminnan käynnistämiseen tai keskeyttämiseen. Ne myös siis suuntaavat käyttäytymistämme ja sitä kautta motivaatiota. (Amabile & Kramer 2012, 40; Suutarinen & Vesterinen 2010, 100.)

### 3.5 Työn ilo

Ilo on tunne, jota voi kokea myös töissä, koska tarvitsemme iloa tunteaksemme elämän mielenkiintoisuuden (Csikszentmihalyi 2009, 209). Lähtökohtaisesti ilo ja työn ilo ovat henkilökohtaisia, yksilöllisiä kokemuksia. Työn ilon kokemus vaihtelee ihmisen mukaan ja se edellyttää, että eri tekijät loksahdetaan paikoilleen. Yhdessä työyhteisössä voi työn ilon kokemukset vaihdella suurestikin työntekijöiden välillä. Manka (2011, 77) toteaaakin työn ilon olevan yksilön ja yhteisön yhteinen tunnepainotteinen kokemus. Eli mitä useampi työyhteisön jäsen kokee työn iloa, sitä vahvemmin sillä on vaikutusta koko työyhteisön kokemaan iloon ja sitä kautta myös hyvinvointiin. (Manka 2011, 76-77.) Toisaalta Hoskote (2009, 121) on tutkimuksessaan päätenyt siihen, että ilo on yleisesti tavoiteltava asia elämässä, ja suurin osa toivoo iloa myös työhönsä ja työpaikalleen.

Työn iloa kokevat henkilöt ovat yleensä myös tyytyväisempiä työhönsä. Toisaalta työn iloa kokevat henkilöt myös arvostavat muita enemmän hauskuutta ja iloa niin työpaikalla kuin vapaa-ajalla sekä myös kokevat sitä. Heidän asenteensa ja tunteensa ovat kokonaisvaltaisesti positiivisia ja energisempiä työtään kohtaan. Työn ilon kokemus vaikuttaa myös tuloksen tekemiseen positiivisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei hauskuus ole sitä, että veloitetaan henkilöt osallistumaan yhteiseen hauskanpitoon esimerkiksi vapaa-ajalla. (Karl & Peluchtte 2006; Choi, Kwon & Kim 2013, 420-422; Hoskote 2009, 122-123.)



Kuvio 9. Työn ilon lisäämisen määritelmät. (Hoskote 2009, 113.)

Työn ilon yksinkertaistettu kaavio sisältää tarvittavat elementit sen kokemiseen. Niitä ovat haastava, tarkoituksellinen ja arvoa tuottava työ, niin sanotusti kutsumustyö, itsenäisyys, ajantajun häviäminen eli flown kokeminen sekä hyvät suhteet muihin työyhteisön jäseniin. Jotta työn iloa on ylipäättään mahdollista kokea, on työn ja organisaation tavoitteiden myös täytyttävä. (Hoskote 2009, 113, 123.)

Työn ilo pitää sisällään myös muita elementtejä kuten kokemuksen työn tuottamasta tunnetasapainosta sekä sopusoinnusta. Passiivisen työn ilon taso saavutetaan, kun työ on henkilön mielestä ”ihan ok”. Aktiivisesta työn ilosta voidaan puhua, kun saavutetaan korkeampi työn ilon taso, joka näkyy etenkin oman tavoitteen saavuttamisen ilona. Korkeamman tason työn iloa voidaan kokea myös kollektiivisesti, ja siihen liitetään yleensä hyvä työilmapiiri. (Jarenko & Martela 2014, 19; Suutarinen & Vesterinen 2010, 101-102.)

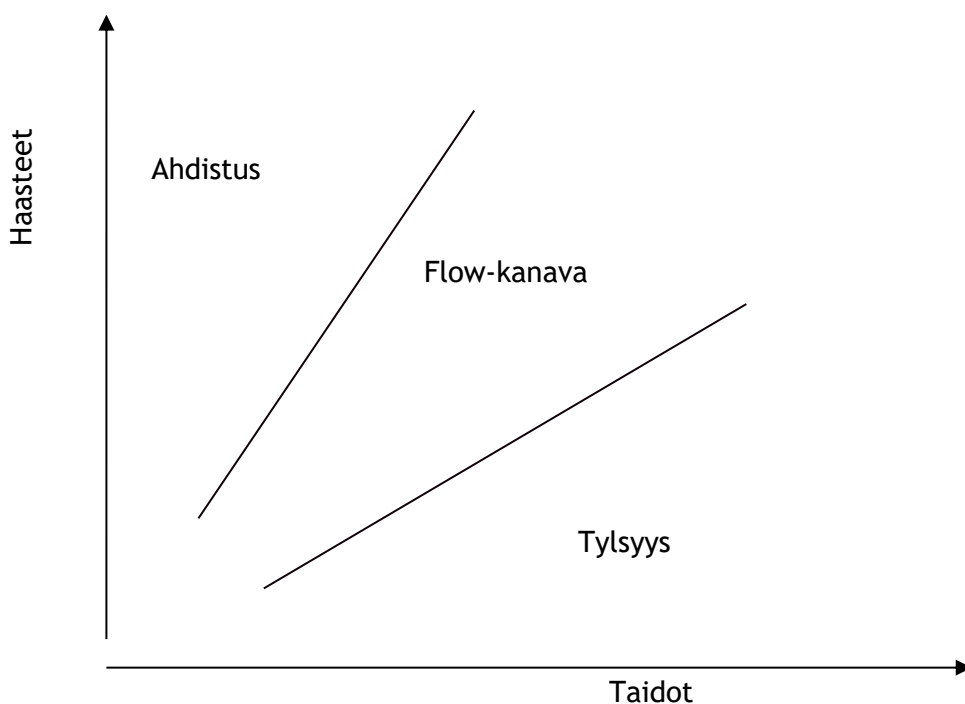
Työn iloon liitetään vahvasti myös flow-kokemus (Hoskote 2009, 113). Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyi (2007, 54) määrittelee flow-kokemuksen kahdeksan eri osa-alueen mukaan. Päämäärien tulee olla selviä, muuten on vaikeaa syventyä kyseessä olevaan tehtävään. Toisena on palautteen tärkeys ja se, että sitä tulee välittömästi tehtävän edetessä. Kolmantena flow-kokemuksen onnistumisena tulee olla tasapaino haasteiden ja taitojen välillä niin, että tehtävä ei ole liian helppo, mutta toisaalta ei liian haastava tekijän taitoihin nähden. Neljäntenä määrittelynä on syvän keskittymisen tärkeys eli tehtävä vie intensiivisyydellään mukaan, eräänlaiseen suorittamisen ekstaasiin. Viidentenä kriteerinä flowlle on nykyhetken tär-



keys. On siis tärkeää olla läsnä tehtävää tai asiaa suorittaessa ja jättää muut murheet ja huolenaiheet sivuun. Kuudentena on tilanteen hallinta eli se, että henkilöllä on vahva tunne tilanteen kokonaisvaltaisesta hallitsemisesta, ohjaksissa olemisesta. Seitsemäntenä kohtana on ajantajuun muuttuminen, ellei jopa häviäminen. Viimeisenä on egon poissaolo eli se, että henkilö unohtaa oman itsensä, minätietoisuus väistyy hetkellisesti syrjään. (Csikszentmihalyi 2007, 54-70.)

Työn imua ei toisaalta tule sekoittaa flow-tilaan, vaikkakin niissä on paljon samanlaisia piirteitä. Flow on hetkittäinen kokemus, joka on sidottu johonkin tilanteeseen ja työtehtävään. Flow on ikään kuin huippukokemus, ja myös siinä ajantaju häviää kuten työn imussa. (Hakanen 2011, 49.)

Työn imu on flow-tilaa selkeästi pysyvämpi tila, mutta toisaalta työn imuakaan ei voi olla koko aikaa (Hakanen 2011, 99). Työn imussa kyse on lähtökohtaisesti siitä, että henkilö heittäytyy koko persoonallaan työrooliinsa. Tämä edellyttää, että työn mielekkyys on kohdillaan, henkilöllä on mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja hänen työolosuhteet ovat turvalliset, että uskaltautuu omana itsenään heittäytyä siihen. (Hakanen 2011, 43.)



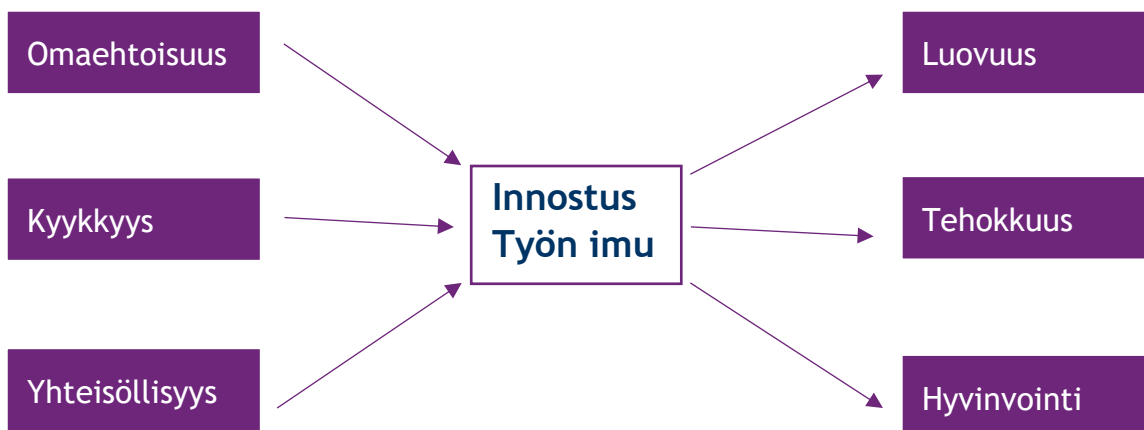
Kuvio 10. Flow-kanava. (Jarenko & Martela 2014, 30.)

Jarenko & Martela (2014) määrittelevät työn imun kolmen eri tekijän mukaan, jotka kuvastavat: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Eli työn imussa työ ja tekeminen ovat

niin mielekkäitä, että ajan kulumista ei edes huomaa, tätä tilaa kutsutaan myös flow-tilaksi. Flown jälkeistä tunnetilaa kuvataan puolestaan auvoiseksi, suoritus on tehty ja tunne on pal-kitseva. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei työ koostu pelkästään flow-hetkestä ja koko aikaa ei voi myöskään olla työn imussa. (Jarenko & Martela 2014, 19; Suutarinen & Vesterinen 2010, 101-102.) Ihannetilanteessa henkilö kumuloituvasti saa vastuuta ja ottaa kehitysaskelia ural-laan. Näin myös flowta on mahdollista kokea enenevässä määrin vuosien saatossa. (Csiks-zentmihaly 2007, 78.)

Joka tapauksessa on tärkeää, että henkilö nauttii flow-kokemuksesta eli matkasta eikä mieli liikaa lopputulosta. Henkilö, joka on kiinnostunut, utelias ja innostunut, eli kokonaisvaltai-sesti läsnä, on mahdollisuus olla lähellä flow-tilaa useammin. Joka tapauksessa flow-tilan ko-keminen johtaa yleensä aina kasvuun, koska sen kokeminen edellyttää haasteiden kohtaa-mista ja niistä selviämistä sekä omien kykyjen kehittämistä. Tärkeintä esimiehen roolissa on mahdollistaa flow-tilan toteutuminen eli poistaa mahdolliset esteet. (Csikszentmihaly 2007, 59, 63, 98.)

Psykologian valossa ihmisen perustarpeita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. On siis erityisen tärkeää, että organisaatiossa tiedostetaan nämä tekijät ja osataan myös vaikut-taa niihin positiivisesti. Sitä kautta henkilökunta on innostunut ja työn imussa. Niistä puo-lestaan seuraa luovuutta, tehokkuutta ja hyvinvointia. Nämä kolme toteumaa ovat siis erityi-sen tärkeitä työelämän kannalta, jotta organisaatiolla on hyvinvoivia, motivoituneita ja toi-mintakykyisiä työntekijöitä. (Jarenko & Martela 2014, 32-34).



Kuvio 11. Innostuksen arvoketju. (Jarenko & Martela 2014, 34.)

### 3.6 Luova organisaatio ja viihtyvyyskulttuuri

Lähtökohtaisesti kehittämistoimintaa voidaan pitää luovana työnä, joka vaatii tietynlaisen viihtyvyyskulttuurin. Viihtyvyydellä voidaan tarkoittaa useita eri asioita, riippuen työntekijöi-

den intresseistä. Joissakin organisaatioissa viihtyvyysskulttuuri tarkoittaa lepoa tai biljardipöytää, kun taas joissain organisaatioissa se voi tarkoittaa limuautomaattia tai yhteisiä illanistujaisia. (Huuhka 2010, 83-85; Kettunen & Rope, 2012, 122-124.)

On todettu, että sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä rooli luovuuden syntymiselle. Työympäristön ominaisuudet, sosiaalinen ilmapiiri ja organisaation muut olosuhteet ovat tärkeitä elementtejä luovuuden kannalta. Ei pidä myöskään unohtaa luottamusta, tukea ja yksilöiden tiedollisia resursseja luovuuden mahdollistamisessa. (Collin ym. 2010, 28.) Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen myös lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon (Gupta 2015, 46).

Luovat ideat tulevat yleensä iteroivan prosessin kautta eikä niinkään väkisin pusertamisella, vaikkakin deadline häämöttäessä niinkin voi joutua tekemään. Luovuuden inspiroimiseksi on tärkeä, että vapautetaan työntekijän ajatukset ja mieli, jotka yleensä sidotaan tarkoin varsinkin perinteisessä toimintamallissa. Ihannetilanteessa luovalla organisaatiolla ei ole työaikaa, mutta todellisuudessa sellainen kuitenkin on jollain tavalla määritelty. Niin sanottu virka-aika ei lähtökohtaisesti toimi luovan organisaation kohdalla. Luovuus ei siis ole sidottavissa virka-aikaan, vaan ihmisen kokonaisvaltaisuudesta johtuen luova ajatteluprosessi etenee oman aikataulunsa mukaisesti. Luovuus on yhteisöllinen prosessi ja se on myös mitä enenevässä määrin jaettava luovuutta. Se edellyttää ryhmän yhteen hioutuneisuutta ja kriittistä vuoropuhelua erilaisista näkökulmista. (Collin ym. 2010, 26, 218, 228; Huuhka 2010, 83-85; Kettunen & Rope, 2012, 122-124.)

Toisaalta positiivisen tunnetilan ansiosta ajattelemme luovemmin ja se saa taitommekin nousemaan paremmin esiin. Ahdistuneessa ilmapiirissä ja tunnetilassa käy puolestaan täysin päinvastoin, koska emme hallitse ahdistunutta tunnetilaa ja kaikki ikään kuin hajoaa. Luovan asiantuntijaorganisaation menestyksen edellytys on avoin dialogi ja kommunikaatio, yli reviirirajojen. Tällainen ilmapiiri vahvistaa uuden luovan osaamisen ja innovaatioiden synnyn. (Amabile & Kramer 2012, 61; Huuhka 2010, 117; Suutarinen & Vesterinen 2010, 100-101.)

Huipputiimi ei lähtökohtaisesti koostu pelkästään huippuyksilöistä vaan se perustuu kehittämällä tiimin kommunikaatiota eri tavoin. Näihin kommunikaation aineksiin tarvitaan jokaisen jäsenen panosta. Huipputiimissä jokainen jäsen kuuntelee ja puhuu suurin piirtein saman verran. Puheenvuoroissa on syytä keskittyä itse asiaan ja pitää ne lyhyinä. Kommunikaatio huipputiimissä edellyttää suoraa kontaktia jäsenten kesken sekä kasvokkain kohtaamista. Jotta huipputiimi ja asiantuntijajaksikkö ovat toimivia, niiden jäseniltä edellytetään kykyä verkostoitua ja tuoda uusia ajatuksia ja ideoita omaan tiimiinsä. Huipputiimi on siis yhteisönsä huippu. (Jarenko & Martela 2014, 46.)

Täytyy muistaa, että organisaation suorituskyky määräytyy sen ihmisten mukaan ja yksikään organisaatio ei ole yhtään parempi kuin sen ihmiset. On siis opittava myös sijoittamaan ja käyttämään ihmisten vahvuuksia oikealla tavalla. (Drucker 2008, 145, 149.)

Hyvinvoiva ja menestyvä organisaatio tarvitsee erityisesti tukea uudistumiseen. Se edellyttää esimerkiksi sen, että organisaatiossa ymmärretään omat toimintatavat, ja vuorovaikutuksen tulee olla avointa. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on suora vaikutus myös asiakkaisiin ja sitä kautta koko organisaation tuloksiin. (Manka 2006, 76-77.)

### 3.7 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen voidaan sanoa olevan kaiken johtamisen lähtökohta: ensin on opittava johtamaan itseään, jotta pystyy johtamaan muita. Itsensä johtaminen on eräänlainen matka itseeseen, syvällisempään itsetuntemukseen. Se on itsensä jatkuvaa kehittämistä eli elinikäinen oppimisprosessi. ”Minä itse” koostuu viidestä osasta: Keho, mieli, tunteet, arvot ja työ ovat nuo viisi osastoa, jotka pitäisi pystyä hallitsemaan ja myös johtamaan niitä. (Sydänmaanlakka 2006, 16, 29-31; Sydänmaanlakka 2009, 152; Sydänmaanlakka 2016, 24).

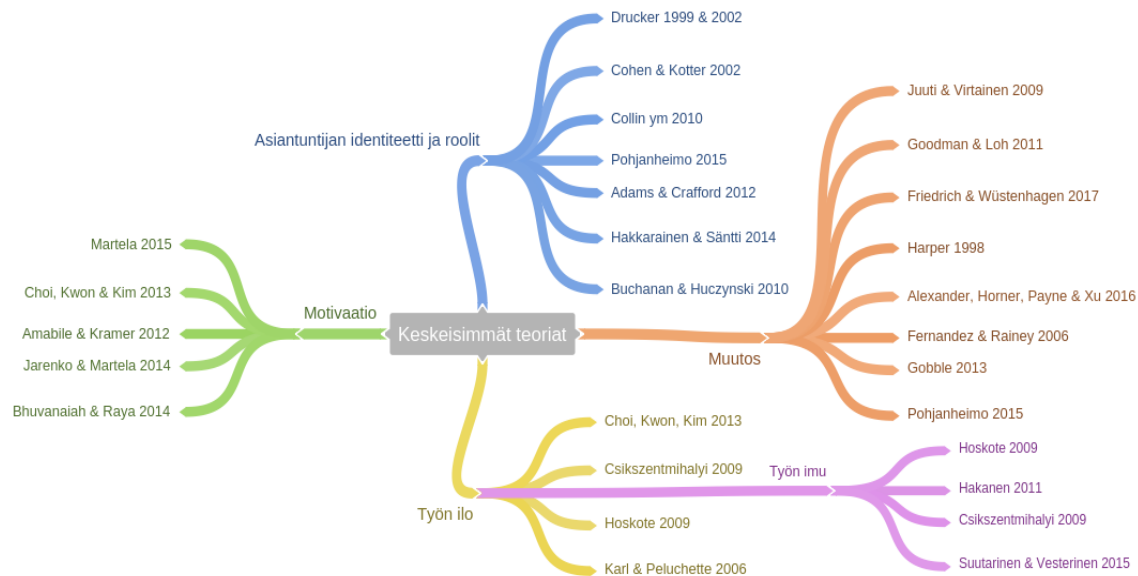
Älykäs itsensä johtaminen on osa jatkuvaa uudistumis- ja oppimisprosessia. Kärjistetysti voidaan sanoa, että itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, mielenrauha. (Sydänmaanlakka 2006, 282-283). Itsensä johtamisen taidot ovat asiantuntijoille erityisen tärkeitä taitoja, jotta pystyy johtamaan omaa työtään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Jotta löytää omat vahvuutensa, vaatii sekin itsensä johtamisen taitoja. Vahvuuksia on siis analysoitava. Drucker (1999) ehdottaa palauteanalyysia omien vahvuuksiensa löytämiseksi. Henkilön suoritus perustuu vahvuuksiin eikä niinkään heikkouksiin, vaikka yleensä tiedostamme heikkoudet vahvuuksia paremmin. Kun tekee tärkeän päätöksen tai toiminnon, täytyy se kirjata ylös sekä mitä odottaa sen perusteella tapahtuvan. Dokumentoinnin kautta voi seurata 9-12 kuukauden päästä, mitä todellisuudessa tapahtui ja täyttyivätkö omat odotukset. Palauteanalyysin kautta parissa vuodessa on mahdollista havainnoida omat vahvuudet, kompetenssit sekä myös ne heikkoudet ja kompastuskivet. (Drucker 1999; Drucker 2002, 176.) Myös Cohen & Kotter (2002, 79) kirjoittavat palautteen tärkeydestä ja sen merkittävästä vaikutavuudesta.

Käytöstavat sanotaan olevan organisaation öljy. On tärkeää, että organisaatiossa osataan käyttäytyä eli tervehtiä, kiittää ja tuntee kollegat nimeltä. Yksinkertaisia asioita, mutta silti niin tärkeitä, kun ollaan kanssakäymisissä muiden kanssa. Pahat tavat paljastuvat myös aiemmin mainitun palauteanalyysin kautta ja ne tuleekin korjata pikaisesti, koska ne rajaavat tehokkuutta ja suorituskykyä. (Drucker 1999; Drucker 2002, 176.)

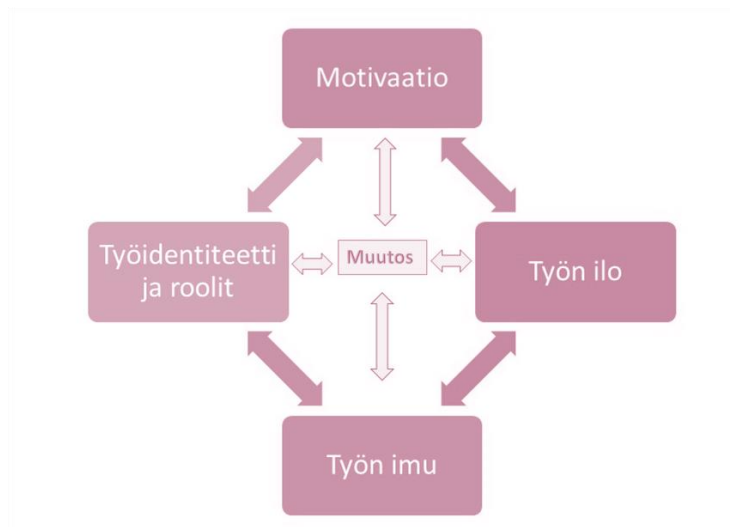
### 3.8 Yhteenveto teoriasta

Seuraavassa kuviossa on vielä pääteoriat yhteen koottuna aiheittain.



Kuvio 12. Teoriat yhteen koottuna.

Kun katsotaan teoriaa kokonaisuutena, on huomattavissa, että jokainen palanen liittyy toiseensa (kuvio 13). Muutos vaikuttaa aina yksilön työidentiteettiin ja rooliin, mutta myös motivaatioon ja sitä kautta työn iloon sekä työn imuun. Työidentiteetin rakentuminen vaatii myös motivaatiota, osaamista vastaavia tehtäviä, mutta kuitenkin sopivasti haastavia tehtäviä, ja tästä päästään sitten työn imuun ja flow-kokemukseen, jotka puolestaan lisäävät motivaatiota ja koettua työn iloa.



Kuvio 13. Yhteenveto teorioiden vaikutuksesta toisiinsa.

#### 4 Tutkimustulokset

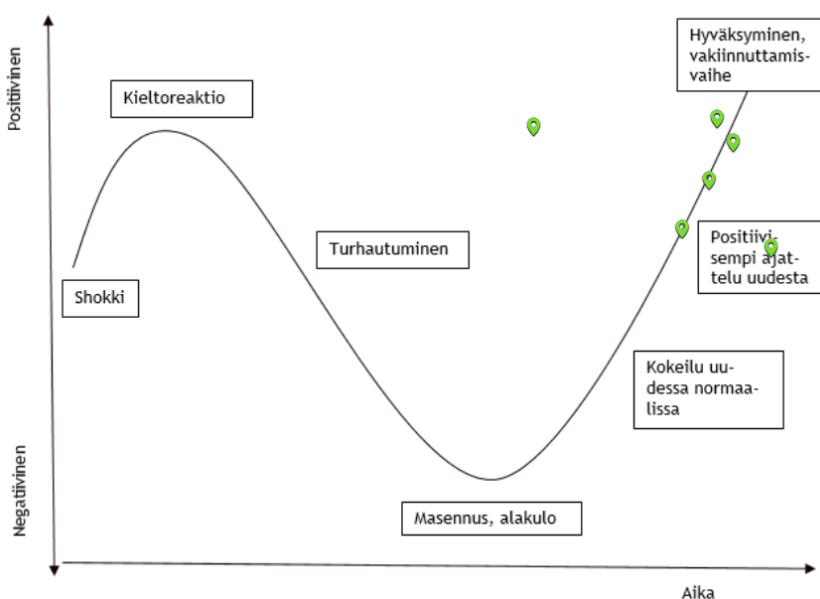
Tutkimustuloksissa käyn läpi verkkokyselyn, ryhmäkeskustelun sekä havainnoimalla saadut tulokset. Teen tuloksista päätelmiä samalla peilaten niitä teoriapohjaan.

Verkkokyselyyn tuli kahdeksan vastausta yhdestätoista mahdollisesta. Asiantuntijoita on kehittämispalvelussa yhteensä 15, joista kolme oli tutkimuksen ajankohdan aikaan työvapailla. Ryhmäkeskustelussa oli paikalla 11 asiantuntijaa, joista neljä on juuri yksikössä aloittaneita. Kaikki osallistuivat ryhmäkeskusteluun, mutta uudet asiantuntijat eivät vastanneet PollEv-työkalun kautta tehtyyn tehtävään. Työskentelen myös itse tutkittavassa kohteessa, mutta en osallistunut verkkokyselyyn.

Verkkokyselyssä oli avoimia kysymyksiä sekä yksi määrällinen matriisikysymys, jossa oli arviointiasteikko ykkösestä vitoseen, vitosen ollessa maksimiarvo. Tällä määrällisellä kysymyksellä etsin vastauksia asiantuntijoiden nykyhetken kokemukseen verrattuna siihen kuinka tärkeinä he kysytyjä asioita pitävät työn kannalta.

##### 4.1 Muutoskokemus

Ryhmäkeskustelussa asiantuntijoiden kanssa esittelin ensimmäisenä mukailtua Kübler-Rossin surukäyrää (kuvio 4). Taustoituksen jälkeen asiantuntijat saivat merkitä itsensä muutoskäyrälle siihen kohtaan, missä kokevat olevansa. Käytin PollEv-työkalua, jonka avulla jokainen pystyi merkitsemään itsensä muutoskäyrälle suoraan omalta koneelta tai matkapuhelimesta.



Kuvio 14. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden asiantuntijoiden muutoskokemus kuviossa vihreällä. (Goodman & Loh 2011, 244; Friedrich & Wüstenhagen 2017, 194.)

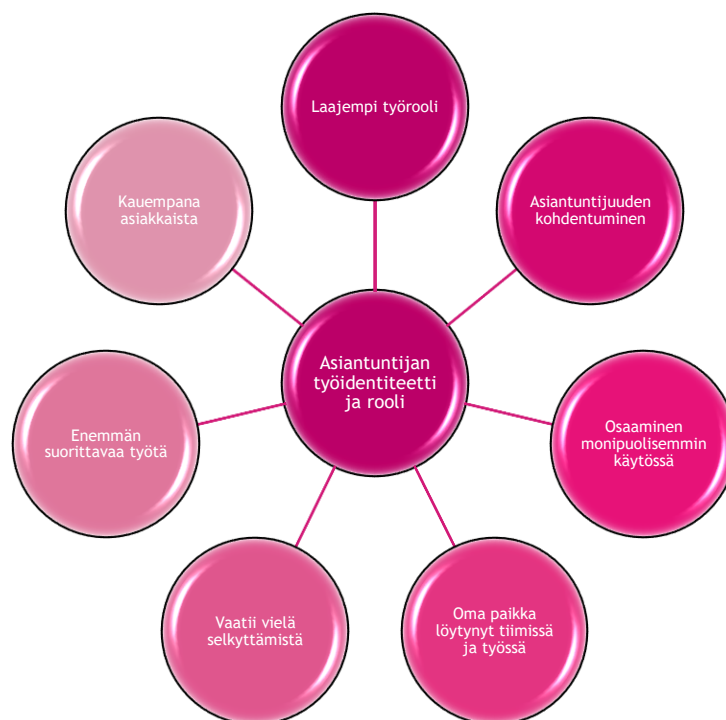
Muutoskäyrästä on havaittavissa, että yksikkö kokonaisuudessaan ei ole vielä vakiinnuttamisvaiheessa, mutta kuitenkin jo positiivisemmän ajattelun kohdalla. Asiantuntijat kokevat nykyisen tilanteen helpottavana, koska muutos on pitkällä ja olemme edenneet vuoden takaisesta muutoksesta paljon. Lähtötilanne syksyllä 2017 oli stressaava. Osa asiantuntijoista oli havainnoinnin perusteella turhautumisen ja alakulon kohdalla, mikä johtui muutoksen vaiheesta, jolloin ei tiedetty omaa paikkaa organisaatiossa. Stressin ja turhautumisen suurimmat syyt ovat muutostilanteen aiheuttama epävarmuus (Manka & Manka 2016, 33; Smollan 2015, 301).

Muutos on vastausten perusteella positiivisessa vaiheessa. Positiivisuus onkin avainasemassa muutoksen hyväksymisprosessissa (Harper 1998, 26-27). Tähän tilanteeseen on päädytty, koska jokainen asiantuntija on saanut paikan kehittämispalveluissa ja kiinnitetty organisaatioon. Kuvion 14 vastauksia ei ole syytä epäillä, koska havainnointien perustella ilmapiiri ja ajatukset yksikössä ovat muuttuneet karkeasti sanottuna epätoivosta positiiviseen.

Tästä positiivisemmän ajattelun vaiheesta seuraa kuitenkin haaste, miten päästään vakiinnuttamisvaiheeseen, koska se on muutoksen haastavampia vaiheita ja vaatii yleensä panostusta sekä paljon aikaa (Kotter 2007, 102). Tilanne on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvä, koska asiantuntijat ovat menossa jo kohti vakiinnuttamisvaihetta. Toisaalta haastetta tuo lisää kehittämispalveluihin juuri tulleet uudet asiantuntijat, sijaiset sekä työlomilta palaavat. Tämä tilanne tuo taas mukanaan uudenlaisen vaiheen kehittämispalveluihin ja ennen kaikkea kehittämisyksikköön, johon nämä kaikki uudet hallinnollisesti sijoittuvat.

#### 4.2 Asiantuntijoiden työidentiteetin muutos ja uusi rooli

Vastauksissa on havaittavissa selkeästi kahtiajakoa positiivisiin ja negatiivisiin. Positiiviset kokemukset liittyvät lähtökohtaisesti oman osaamisen monipuolisempaan käyttöön ja asiantuntijuuden fokuusoitumiseen. Toisaalta osa oli sitä mieltä, että osaaminen voisi olla paremminkin käytössä ja kokemus omasta roolista on enemmän jopa mekaaninen toimeksiantojen suorittaja. Viimeksi mainittujen kohdalla on myös kokemus, että oma rooli ei ole täysin selkiytynyt. Ne, jotka näkevät oman identiteettinsä ja roolinsa selkeästi ovat myös integroituneet osaksi tiimiä ja kokevat tuovansa omalla asiantuntijuudellaan täydennystä työyhteisön osaamiseen.



Kuvio 15. Uusi työidentiteetti ja rooli.

Vastaukset ovat jonkin verran siis ristiriitaisia keskenään, koska osan mielestä asiantuntijuuden laajentuminen on hyvästä ja osan mielestä nimenomaan asiantuntijuuden fokuoiminen on parempi suunta. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vastausten yleishenki tähän aiheeseen on positiivinen.

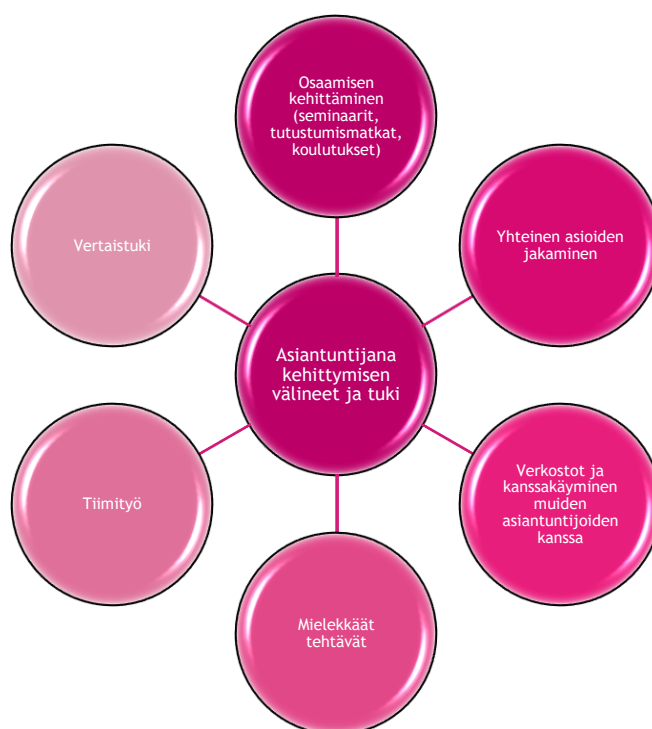
Asiantuntijuudesta ja asiantuntijatyöstä keskusteltiin ryhmäkeskustelussa. Havainto siitä, että asiantuntijuus ei ole vain yhdessä asiassa syvälle porautumista vaan asiantuntijuus realistisessa elämässä on metatason monimuotoisuutta. Collin ym. (2010, 14) väittää kuitenkin, että asiantuntijuus on alakohtaista, mutta tätä pidetään asiantuntijoiden näkökulmasta lähtökohteisesti perinteisempänä näkökulmana asiantuntijuuteen. Yksikön asiantuntijat ovat sitä mieltä, että hyvä asiantuntija pystyy ikään kuin tarttumaan asiaan kuin asiaan samoilla analyttisillä työkaluilla. Työ on laajoja kokonaisuuksia ja niiden yhdistämistä, mitkä vaativat esimerkiksi vahvoja itsensä johtamisen taitoja. Hakkarainen & Sääntti (2014, 17-20) ovat päätyneet myös siihen, että asiantuntijan työ on laaja-alaista, mutta myös pirstaleista.

Asiantuntijuus kehittyä töissä, toisaalta tiedon määrän lisääntyessä se myös syvenee luonnostaan. Asiantuntijuuden kohde voi siis muuttua useastikin asiantuntijan uran aikana. (Hakkarainen & Sääntti 2014, 17-20.) Keskusteluissa tuli vahvasti esiin tämä seikka, että substanssi voi vaihtua, mutta tietyt asiantuntijan metataidot takaavat sen, että pystyy käymään kiinni asiaan kuin asiaan.



Vivahde-eroja on havaittavissa tietyn substanssin asiantuntijuudessa verrattuna työtehtävään liittyvään asiantuntijuuteen. Keskustelussa käytettiin vertauksena ydinfyysikkoa, joka keskittyy johonkin tiettyyn asiaan kapealla ja syvenevällä katsantokannalla. Keskusteluissa päädyttiin siihen, että nykypäivän työelämässä ovat harvassa tällaiset yhden asian asiantuntijat. Nykypäivän työelämässä asiantuntijoilta vaaditaan metatason tietämystä laaja-alaisesti, useasta asiakokonaisuudesta, etenkin tutkittavassa yksikössä. Asiantuntija tarvitsee siis erilaisia osaamisen elementtejä pärjätäkseen työssään (Collin ym. 2010, 83), tämä sai siis vahvistusta ryhmäkeskustelussa asiantuntijoiden keskuudessa.

#### 4.3 Asiantuntijuuden kehittyminen

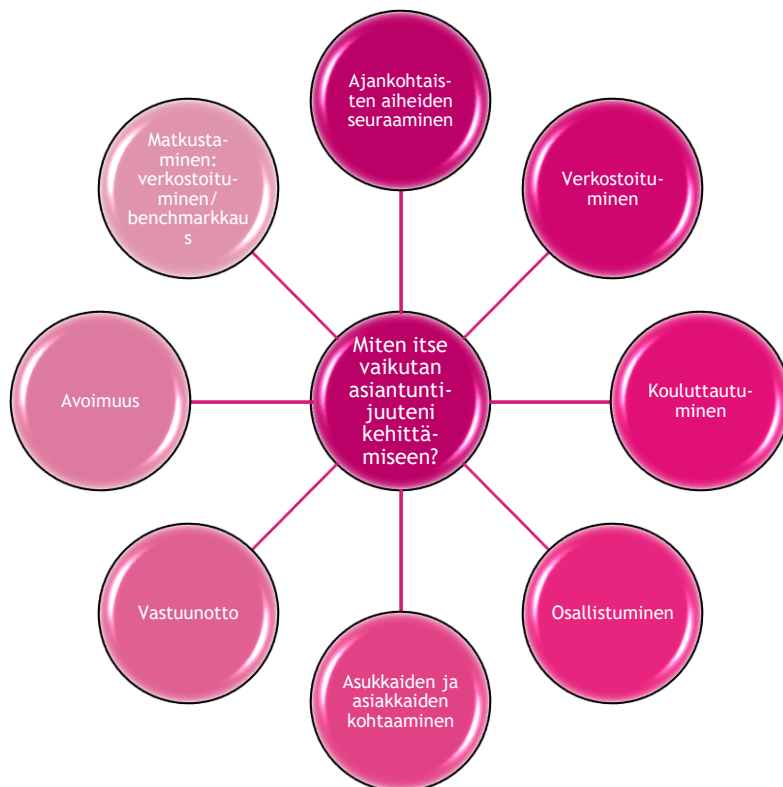


Kuvio 16. Asiantuntijana kehittymisen välineet ja tuki.

Asiantuntijana kehittymisen välineeksi vastaajat näkevät suurimmaksi vaikuttajaksi osaamisen kehittämisen. Sitä voi tapahtua seminaareissa, koulutuksissa, virkamatkoilla, verkostoitumalla. Yhteinen asioiden jakaminen koetaan myös tärkeänä osana kehittymistä samoin kuin mielekkäät tehtävät. Vastauksista nousee aiheen tasolla esiin fasilitointikoulutus eli menetelmäkoulutusta siihen, miten fasilitointitilaisuuksia vedetään.

Yhteisten asioiden jakamisen edellytyksenä on avoin ja vuorovaikutusta edistävä ilmapiiri, koska oppiminen on kohtaamista ha kokemustiedon vaihtamista (Collin ym. 2010, 218; Manka & Manka 2016, 88). Tätä tulee lisätä yksikön toiminnassa, jotta olosuhteet kokemustiedon ja-

kamiselle ja yhteisen asiantuntijuuden kehittämiseksi ovat mahdollisimman suotuisat. Se vaatii jokaisen asiantuntijan omaa panosta, uteliaalla ja avoimella suhtautumisella sekä esimiehiltä positiivisen ilmapiirin luomista.



Kuvio 17. Miten itse vaikutan asiantuntijuuteni kehittämiseen.

Kysyttäessä omaa tekemistä asiantuntijuuden kehittämiseen liittyen, vastaukset jatkoivat edellisen kuvion mukaista linjaa. Tarkemmin tarkasteltuna nousi esiin kouluttautuminen ja ajankohtaisten asioiden seuraaminen esimerkiksi alan blogeista, uutisista, verkostoista. Verkostoituminen koetaan erityisen tärkeäksi asiantuntijuuden kehittämisen kanavaksi. Mainintana oli myös, että seminaari- ja muut matkat ovat vähentyneet muutoksen myötä lähes olemattomiin vaikkakin ne koetaan lähtökohtaisesti erinomaisiksi paikoiksi verkostoitua sekä kasvattaa omaa asiantuntijuutta.

Huomionarvoista on maininnat matkustamisen kokonaan poisjäämisestä. Ne koetaan erinomaiseksi verkostoitumisen ja kehittymisen paikoiksi. Ryhmäkeskustelussa nousi esiin, että myös läheltä löytyy potentiaalisia kohteita, joissa asiantuntijat voisivat vieraila. Vastauksista tulee myös ilmi, että koetaan vahvaa tarvetta verkostoitua oman toimialan muiden asiantuntijoiden kanssa. Lähtökohtaisesti keskustelussa toivottiin, että osaamisen kehittämistä, tiedon jakamisesta tehdään yhteinen linjaus, miten tästä eteenpäin toimitaan jatkossa yksikönä.

Kokouskäytäntöihin toivotaan tehokkaampaa ja valmistellumpaa otetta. Tämä tarkoittaa havainnointini mukaan sitä, että kokouksiin otetaan strukturoidumpi ote, ettei arvokasta työaikaa mene hukkaan turhien asioiden äärellä tai siihen, etteivät kokoukset ole tarpeeksi valmisteltuja.

*”Kokouskäytäntöjen kehittäminen vahvemmin oppimisen, vertaistuen ja tiedon jakamisen foorumeiksi.”*

Yhdessä tekemisen kautta koetaan, että saadaan lisää tiimihenkeä sekä lisätään myös henkilökohtaista asiantuntijuutta jakamalla tietoa ja osaamista. Toisaalta yksikössä on kokemusta siitä, että asiantuntijan työ on yksin puurtavaa, jolloin tukea tiimikaverilta on sisällöllisesti haastavaa saada.

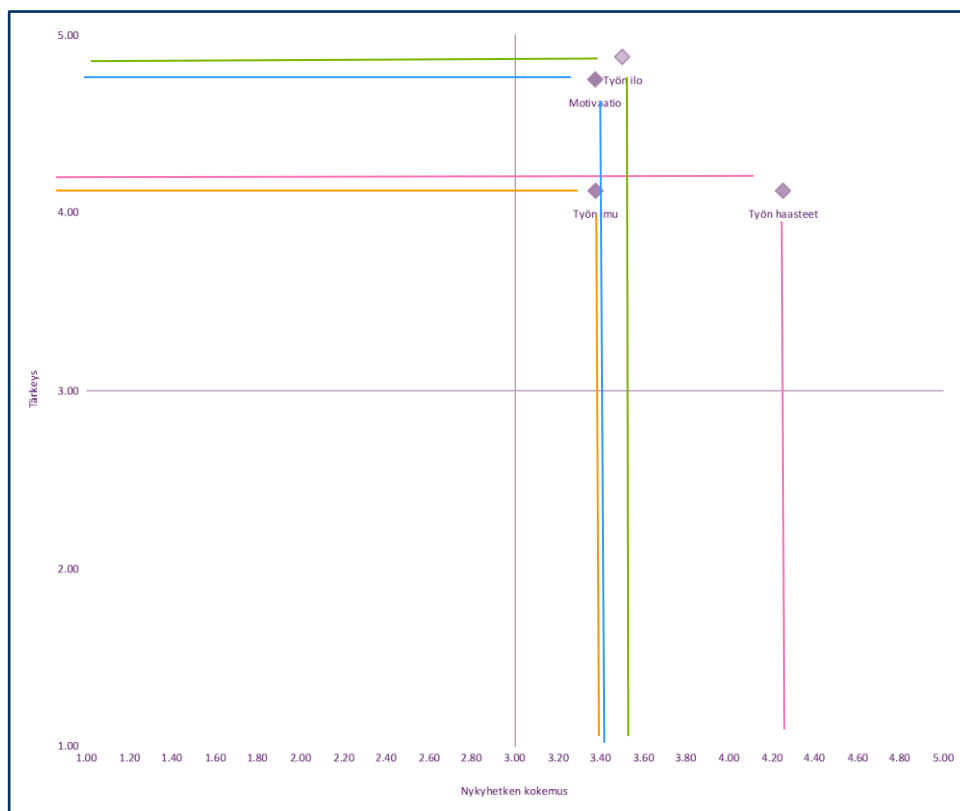


Kuvio 18. Yksikön toiminnan kehittäminen asiantuntijuuden vahvistamisen näkökulmasta.

Yksikön suunnittelu- ja kehittämissäiväistä halutaan tehdä enemmän asiantuntijuutta vahvistavia kokonaisuuksia. Lisäksi niihin, kuten myös aiemmin mainittuihin kokouskäytäntöihin, kaivataan selkeää struktuuria ja jämäkkää otetta. Yksikön asiantuntijat kokevat hyödylliseksi, jos määriteltäisiin yhteinen tulkinta alan käsitteistä ja ajankohtaisista tärkeistä asioista.

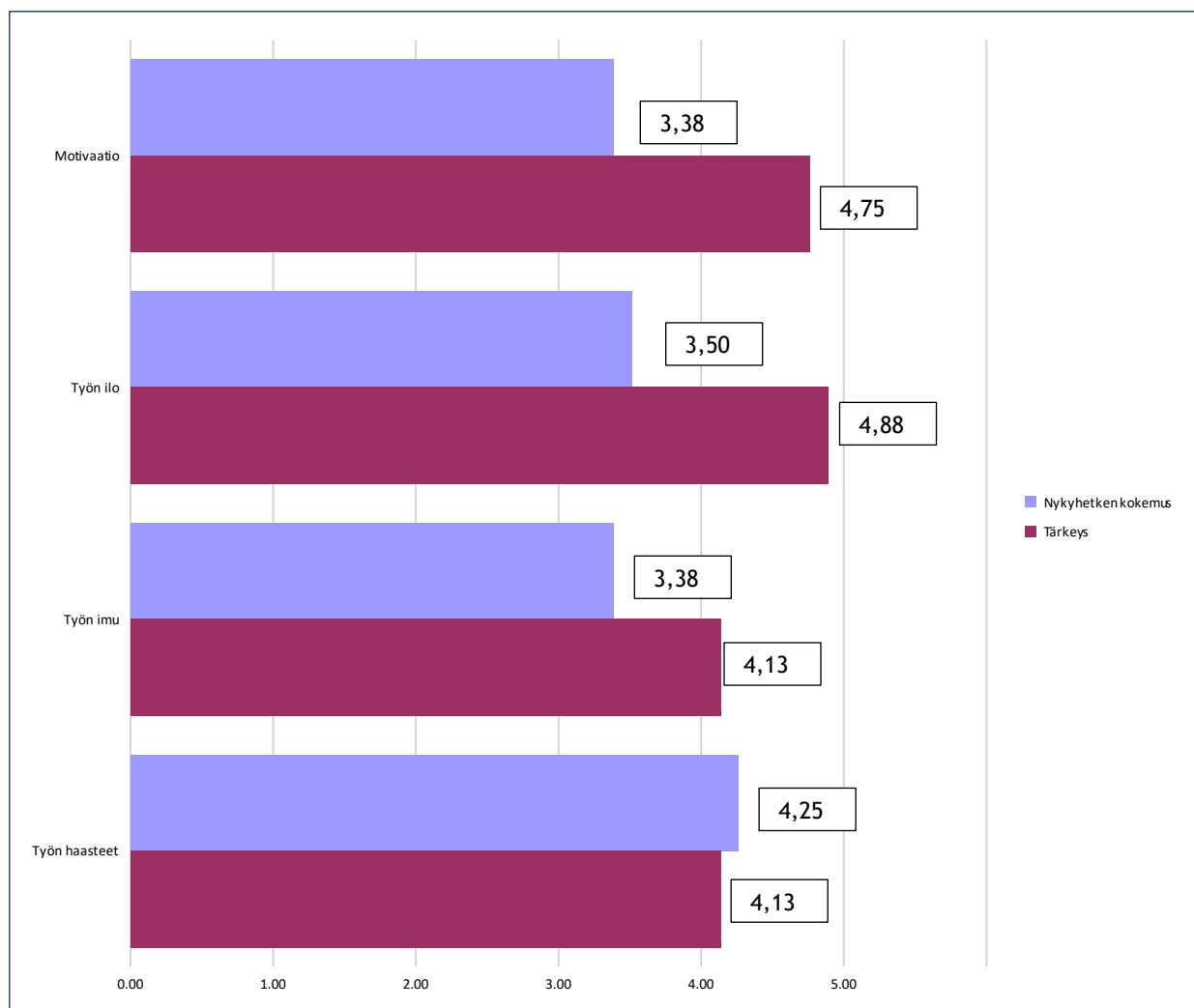
#### 4.4 Kokemukset motivaatiosta, työn ilosta, työn imusta ja työn haasteista

Tässä kysymyksessä hain ymmärrystä asiantuntijoiden kokemukselle tämänhetkisestä tilanteesta motivaation, työn ilon, työn imun sekä työn haasteiden kannalta. Samassa kysymyksessä piti myös arvottaa kyseiset asiat, kuinka tärkeitä ne itselle ovat.



Kuvio 19. Nykyhetken kokemus ja tärkeys sijoitettuna nelikenttään.

Kokonaisvaltaisesti asiantuntijat sijoittuvat nelikentässä keskiarvillisesti hyvälle tasolle oikeaan yläkulmaan. Nelikentässä on pystyakselilla tärkeyden merkitys ja vaaka-akselilla nykyhetken kokemus. Kuvioista nähdään kuitenkin, että täysin optimaalisella tasolla. Pureudutaan näihin tuloksiin tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 20. Vertailutaulukko keskiarvoista.

	Nykyhetken kokemus (maksimi 5,00)	Tärkeys itselle (maksimi 5,00)	Erotus
Motivaatio	3,38	4,75	-1,38
Työn ilo	3,50	4,88	-1,38
Työn imu	3,38	4,13	-0,75
Työn haasteet	4,25	4,13	0,13

Taulukko 1. Kokemuksen ja tärkeyden keskiarvojen välinen erotus.

Kokemuksen ja tärkeyden arviointiasteikko on 1-5, vitosen ollessa maksimiarvo. Motivaation kokemus on 3,38 ja tärkeys 4,75, eroa on -1,37 (taulukko 1). Keskiarvallisesti on havaittavissa motivaation olevan huomattavasti alhaisempi kuin mitä se voisi olla. Positiivista on se, että avoimista kysymyksistä on havaittavissa asiantuntijoiden motivaation keskittyminen lähinnä

sisäisen motivaation asioihin kuten uuden oppimiseen, työn sisältöihin sekä uuden luomiseen ja kehittämiseen. Työn sisällön voidaan sanoa merkitsevän jopa enemmän kuin raha. Tämä on erinomainen löydös, huomioiden yksikön taustat. Kehittämispalvelut muodostettiin organisaatiomuutoksessa yhteistoimintamenettelyn kautta, minkä myötä asiantuntijoiden tehtävänkuvissa ja palkoissa on ollut muutoksia (Sariola 2018). Sisäinen innostus, proaktiivisuus ja positiiivisuus (taulukko 2) näkyvät myös asiantuntijoiden vastauksissa vahvasti. On siis erityisen tärkeää, että asiantuntijoiden sisäisen motivaation tekijöitä vahvistetaan jatkossakin.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuudet. (Jarenko & Martela 2014.)

Havaittavissa on, että nykyhetken kokemus motivaatiosta, työn ilosta ja työn imusta on keskiarvallisesti 3,5 tai alle, mutta kuitenkin tärkeydeltään yli nelosta, jopa vitosta. Tässä on havaittavissa kuiluja, jotka tulisi kuroa umpeen ja jopa ylittää.

Verrattaessa työn haasteiden nykyhetken kokemukseen, sen keskiarvo on 4,25 eli korkeampi kuin sen tärkeyden keskiarvo 4,13. Tästä voidaan päätellä, että haasteita on, joka on osin selitettävissä organisaatiomuutoksella ja asiantuntijoiden uusilla tehtävillä. Toisaalta haasteet voidaan kokea tällä hetkellä liiankin suuriksi, mutta se selittyy juurikin uusilla tehtävänkuvilla ja niiden selkeyttämistä vaativilla toimenpiteillä.

Seuraavaksi pureudutaan tarkemmin kysytyihin osa-alueisiin kokemuksen ja tärkeyden näkökulmasta. Tuloksista nähdään tarkemmin prosenttiosuudet, jokaisesta vastauksesta erikseen. Tuloksissa on ensin kokemus nyt -taulukko ja sen jälkeen tärkeystaulukko, jonka jälkeen on vielä kyseisten taulukoiden keskinäinen vertailu tekstimuodossa.

#### 4.4.1 Motivaatio

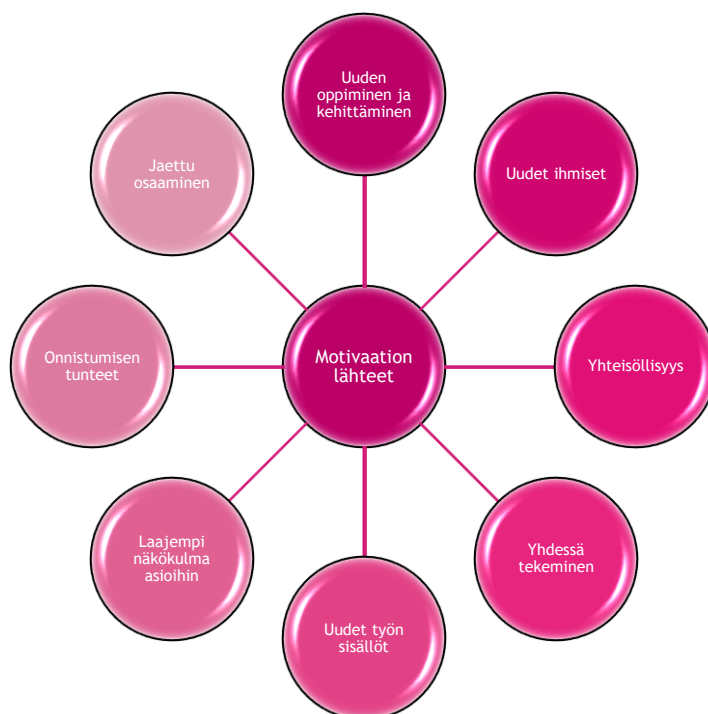
Puolet vastaajista (neljä) kokee motivaation tasoksi tällä hetkellä kolmosen tason. Täyden viitosen motivaatiolla on kaksi henkilöä, yksi on nelosen tasolla ja yksi huolestuttavasti kakkosen tasolla. Sinänsä tulosta voidaan pitää tyydyttävänä kokonaiskeskiarvon ollessa 3,38.

Asiantuntijat kokevat motivaation yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi omaa työtä ajatellen. Kuusi kahdeksasta arvottaa motivaation tärkeyden viitosen tasolle, loput kaksi nelosen tasolle. Kokonaiskeskiarvon ollessa 4,75.

Motivaation kokemus on tällä hetkellä 3,38, sen tärkeyden ollessa 4,75. Näiden väliin jää kuilua kurottavaksi. Jos motivaation kokemuksen halutaan nousevan yli nelosen ja kohtaavan asiantuntijoiden odotukset, tulee työyhteisön panostaa vahvasti tähän.

Koska motivaatio on tällä hetkellä alhaisempi siitä minkä arvoiseksi asiantuntijat sen kokevat, on tarpeen tehdä toimenpiteitä ja kaventaa kuilua. Perustekijät sisäisessä motivaatiossa ovat omaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteisöllisyys (Jarenko & Martela 2014, 16), joita vahvistamalla asiantuntijan sisäinen motivaatio lisääntyy. On tärkeää, että asiantuntijalla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työn tekemisen tapoihin. Tehtävien tulee olla asiantuntijan osaamista vastaavalla tasolla, kuitenkin sopivasti haastaen. Lisäksi tiimihengen ja yhteisöllisyyden nostattamisella on asiantuntijuutta vahvistava lisä.

Motivaation lähteeksi mainitaan lähes jokaisen kohdalla uuden oppiminen, uuden työn sisällöt, uudet ihmiset, uuden luominen sekä uuden kehittäminen. Suhtautuminen uuteen organisaatioon on selvästi positiivista ja se myös motivoi asiantuntijoita. Yhteisöllisyys ja jaettu osaaminen nousevat vastauksissa esiin, niitä pidetään tärkeinä uudessa organisaatiossa. Kuviossa 21 on koottu asiantuntijoiden tärkeimmiksi kokemat motivaation lähteet.



Kuvio 21. Motivaation lähteet.

Motivaation lähteinä koetaan työn sisällön mielekkyys ja oman työn tärkeäksi tunteminen. Asiantuntijoille on tärkeää kokea haastavuutta ja myös onnistumisia työtehtävissä. Toisaalta asiantuntijat tarvitsevat myös selkeyttä sekä tarkoituksenmukaisuutta motivointiin. Tavoite tulisi olla tarpeeksi kaukana, mutta kuitenkin niin, että sinne on mahdollista päästä. Motivaation lähteiksi mainitaan myös mielenkiintoiset keskustelut ja kehittämistehtävät sekä niihin liittyvät haasteet ja kokeilut.

#### 4.4.2 Työn ilo

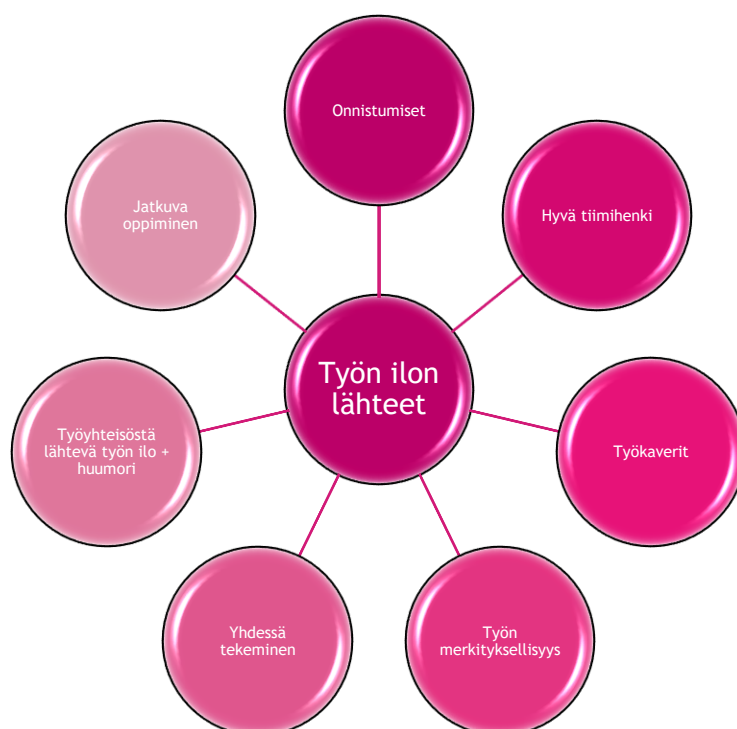
Työn ilon kokemus nyt on keskiarvoltaan 3,50. Kaksi kahdeksasta kokee työn ilon täydeksi viitosen tasoksi, yksi asiantuntija nelosen tasoksi, neljä kokee työn ilon keskiverto kolmosen tasolla ja yksi huolestuttavalla kakkosen tasolla.

Työn ilo on erityisen tärkeää tutkimuskohteen asiantuntijoille, koska seitsemän kahdeksasta arvottaa sen tärkeyden viitosen tasolle ja yksi nelosen tasolle. Keskiarvo työn ilon tärkeydelle on 4,88. Voidaan todeta, että työn ilo näyttää isoa roolia tässä työyhteisössä.

Jos verrataan työn ilon kokemusta 3,50 sen tärkeyteen asiantuntijoiden työssä 4,88, niin täsäkin on havaittavissa -1,38 erotus (Taulukko 1). Vaikka työn ilo on subjektiivinen kokemus, siihen tulee yleisellä tasolla panostaa työyhteisönä. Kuviossa 23 on koottuna asiantuntijoiden määrittelemät työn ilon lähteet.



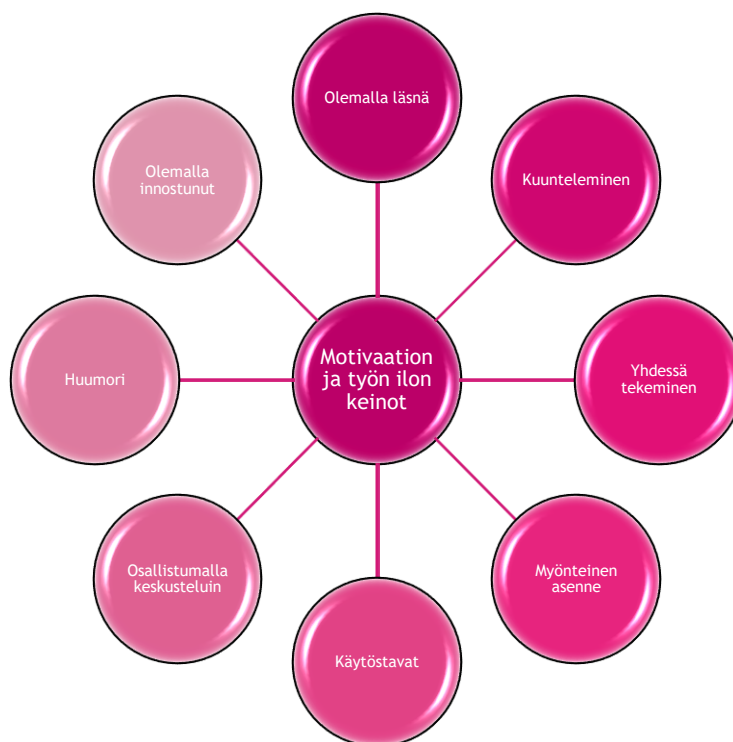
Työn iloa siis koetaan jo, mutta siihen panostamalla saadaan työn iloa lisättyä. Keinot työn ilon lisäämiseksi ovat teorian näkökulmasta jo aiemmin mainitut työn haastavuus, itsenäisyys, flow-kokemus ja työpaikan yhteisöllisyys (Hoskote 2009, 113). Näihin on mahdollista vaikuttaa avoimella keskustelulla ja asiantuntijoiden kuuntelemisella. Kuviossa 25 on asiantuntijoiden mainitsemat työn ilon lähteet ja niihin panostamalla saadaan työniloa kasvatettua työyhteisössä.



Kuvio 22. Työn ilon lähteet.

Työn ilon lähteinä asiantuntijat mainitsevat työyhteisön hyvän tiimihengen ja innostavan ilmapiirin. Asiantuntijat saavat innostavista ihmisistä hyvää fiilistä työpäiviin, ja tämän on mainittu lisäävän nimenomaan työn iloa työyhteisössä. Jatkuva oppiminen ja työstä saadut onnistumisen tunteet mainitaan työn ilon lähtiessä.

Voidaan todeta, että työn ilon lähteet ovat hyvin tavanomaisia ja helposti toteutettavissa olevia asioita. Yksikin asiantuntijat arvottavat työn ilon erityisen tärkeäksi, tähän osa-alueeseen tulee panostaa jatkossa. Toisaalta jokaisella on myös henkilökohtainen vastuu työn ilon kokemisesta ja sen lisäämisestä työyhteisöön. Näistä lisää kuviossa 23.



Kuvio 23. Motivaation ja työn ilon keinot.

Työn ilon ja motivaation keinot ovat moninaiset. Asiantuntijat pohtivat itse, miten voivat vaikuttaa omaan ja koko työyhteisön motivaatioon sekä työn iloon. Mainintoja tuli kohteliaasta käytöksestä aina innostumiseen ja innostamiseen. Tärkeimpänä koettiin kuunteleminen, yhdessä tekeminen sekä olemalla läsnä. Nämä keinot ovat niitä, joilla voi itse vaikuttaa omaan sekä myös koko työyhteisön motivaatioon ja työn iloon.

Mielenkiintoinen havainto oli, että useassa vastauksessa mainittiin käytöstavat sekä muiden huomioonottaminen. Drucker (1999) mainitseekin käytöstavat organisaation öljyksi. Kaiken kaikkiaan positiivisuus, käytöstavat ja läsnäolo ovat tutkitun kohteen pääasialliset keinot motivaation ja työn ilon lisäämiseksi.

Havainnoinnin perusteella asiantuntijat tekevät jo vahvasti kuviossa 26 mainittuja asioita. Osa keinoista on itsensä johtamisen ja asenteen kautta tulevia, mutta osaan tarvitaan esimiehen tai koko työyhteisön panostusta.

#### 4.4.3 Työn imu ja flow-tila

Työn imun keskiarvo 3,38 kertoo sen, ettei sen kokemus ole optimitasolla tutkimushetkellä. Kuitenkin yksi henkilö kahdeksasta kokee sen olevan optimitasolla, kolme melkein optimissa ja loput neljä kokevat sen olevan keskiarvoa tai jopa huonommalla tasolla.

Työn imun tärkeyden keskiarvo on 4,13, josta voidaan päätellä se suhteellisen tärkeäksi. Suurin osa vastaajista arvottaa työn imun tärkeydessään nelosen tai vitosen tasolle.

Kuulua on kurottava tälläkin osa-alueella, vaikkakin erotus kokemuksen ja tärkeyden välillä on vain -0,75 (taulukko 1). Työn imua koetaan siis kohtuullisen hyvin tällä hetkellä.

Jotta työn imun maksimaalinen potentiaali saadaan esiin, on erityisen tärkeää, että työn haasteet kohtaavat asiantuntijan taidot ja kyvyt (Jarenko & Martela 2014, 30). Erityisen tärkeää on olla avoin ja kertoa myös niistä hetkistä esimiehelle, jos haasteet ja taidot eivät kohtaa. Jos avoimuutta ei ole ja asiantuntija puurtaa työtehtävän kimpussa joko leipääntyneenä (Hakanen 2011, 103) tai ahdistuneena (Jarenko & Martela, 29), on edessä vain motivaation kuihtuminen.

Työn imusta kysyttiin asiantuntijoiden omaa määritelmää työn imulle, koska halusin saada ymmärrystä mitä kukaanakin kokee työn imulla ja flow-tilalla. Vastauksista on havaittavissa, että työn imua on koettu, koska sen määritelmät ovat varsin osuvia ja oikeaoppisia.



Kuvio 24. Työn imu asiantuntijoiden sanoin.

*”Työn imu on sitä, että tuntee tekevänsä osan päivästä juuri sitä mitä osaa, hallitsee ja haluaa tehdä. Työn imu vetäisee mukanaan luovaan tilaan, jossa syntyy tulosta. Se tarkoittaa innostavaa tilaa.”*

*”Työn imu tarkoittaa sitä, että työ ei tunnu työltä. Paikka ja aika unohtuvat, ajatus lentää ja syntyy vapaasti uusia ideoita.”*

Työn imu nähdään myös koko työyhteisöä hyödyttäväksi ja kannattelevaksi. Vastauksista on mainittu myös innostus, joka on työn imun niin sanottu työpari innostuksen arvoketjussa (kuvio 9).

*”Työn sisällöt ovat sellaisia, joita tunnen osaavani ja saan tehdä asioita itsenäisesti. Työkaverit tukevat sekä omaa työtäni että kannattelevat koko työyhteisön hyvinvoinnin tukemista omalla vastuullisella tavallaan.”*

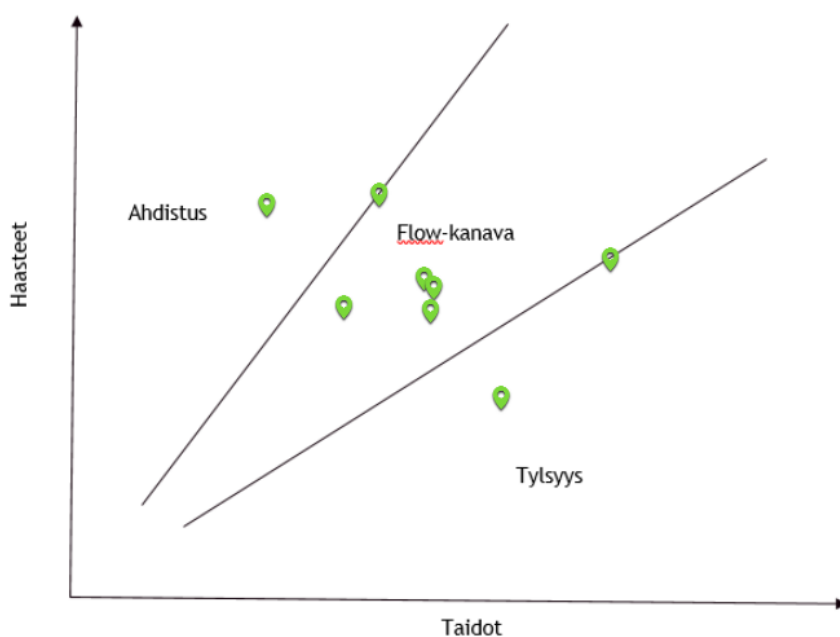
*”Työn imu realisoituu innostuksena tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen ja myönteisenä tulevaisuuden uskona.”*

*”Työn imu on sitä, kun työ innostaa tai tapaa uuden innostava ihmisen tai saa kiinnostavan projektin, joka vie mennessään.”*

Toisaalta vastauksissa tulee esiin, että työn imu vaatii aikaa paneutua. Ja vastausten perusteella kaikilla ei sitä aikaa asioihin paneutumiseen ole juuri ollut.

*”Moni tehtäväkokonaisuus on enemmän suorittamista kuin intoutumista.”*

Ryhmäkeskustelussa tuloksia käsitellessä keskusteltiin flow-tilasta ja siitä, miten sitä voi kokea työtehtävien kautta. Painotuksena, että flow-tila on lyhytaikainen tila, joka edellyttää taitojen ja haasteiden ihanteellista kohtaamista työssä (Jarenko & Martela 2014, 19). Asiantuntijat pääsivät merkitsemään oman flow-kokemuksen kuvion 8 pohjalle (Jarenko & Martela 2014). Tähän käytin PollEv-työkalua. Tehtävän teki kahdeksan asiantuntijaa.



Kuvio 25. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden asiantuntijoiden flow-kokemus. (Jarenko & Martela 2014, 30.)

Keskustelua käytiin juurikin siitä, että miten voi arvioida flow-kokemusta. Päädettiin arvioimaan flow-kokemusta yleisellä tasolla. Keskustelussa tuli ilmi täysin normaali tilanne, että

välillä on ahdistunut ja välillä tylsistynytkin. Yksilön kokemat tilat saattavat vaihdella jopa viiden minuutin välein. Kuten jo aiemmin on mainittu, flow-tila on lyhytkestoinen.

Vastausten valossa on vahvaa näyttöä, että jo tässä vaiheessa uutta työroolia on mahdollisuus flow-kokemukseen. Suurin osa vastaajista on yleisellä tasolla haasteiden ja taitojen näkökulmasta oikeassa asemassa. Parilla henkilöllä saattaa olla jopa tylsähköä töissä, haasteet eivät siis kohtaa taitoja, kuten ei myöskään, jos on ahdistuneisuuden tasolla. Flow mahdollistuu, kun henkilöllä on motivaatiota, työn iloa ja työn imua sekä innostusta ja tervettä uteliaisuutta asioihin (Csikszentmihalyi 2007, 59-63).

#### 4.4.4 Työn haasteet

Nykyhetken kokemus työn haasteista on melko korkea ja se onkin saanut korkeimman keskiarvon 4,25. Puolet vastaajista eli neljä kahdeksasta kokee työn haasteet vitosen tasolle, kolme nelosen tasolle ja yksi kakkosen tasolle. Voidaan todeta, että asiantuntijoiden työn haasteet ovat erityisen korkealla tällä hetkellä.

Työn haasteiden tärkeys on keskiarvoltaan 4,13. Kuusi kahdeksasta arvottaa haasteiden tärkeyden nelosen ja vitosen tasolle. Haasteita siis kaivataan, mutta optimaalisemmalla tasolla.

Työn haasteiden kokemus nyt 4,25 ja sen tärkeys 4,13 ovat keskiarvoiltaan lähimpänä toisiinsa. Poikkeuksena muihin vastauksiin, tämän hetkinen kokemus työn haasteista on korkeampi kuin niiden tärkeys. Täytyy muistaa, että haasteet ovat myös subjektiivinen kokemus.

Työn haasteet ovat siis korkeammalla kuin niiden merkitys asiantuntijoille (taulukko 1). Tämä kuvastaa hyvin yksikön tilannetta; uudet työtehtävät, uusi esimies ja uusi työyhteisö (Sariola 2018). Työn haasteet voidaan vastausten perusteella käsittää yksilön oman työn haasteina tai kokonaisvaltaisina haasteina, mihin puolestaan liittyy koko työyhteisö ja organisaatiouudistus.

Haasteita kasvattaa se, että osan mielestä työtehtävät ovat lipuneet kauas asiakkaista ja lopukäyttäjistä, mutta toisaalta niin lähelle johtoa, että työ koetaan johdon nopeiden toimeksiantojen mekaaniseksi suorittamiseksi. Tähän tulisi optimaalisen toiminnan kannalta löytää tasapaino.

## 5 Johtopäätökset

Tässä muutoksessa luopumisprosessia vanhasta on tehty melkein jo vuoden ajan. Toisaalta organisaatio on matkalla kohti vakiinnuttamisvaihetta, ja yleisilmapiiri on jo huomattavasti positiivisempi ja innostuneempi kuin esimerkiksi syksyllä 2017. Vastauksista on kuitenkin huomattavissa, kuinka innostuneita ja hyvällä otteella asiantuntijat tekevät työtään ja samalla rakentavat iloista työyhteisöä.

Tuloksista on yleisesti havaittavissa, että asiantuntijoiden motivaation, työn ilon, työn imun ja identiteetin rakentamisen kannalta ei kuitenkaan vielä olla täysin ihanteellisessa vaiheessa. Syyt tähän ovat varsin moninaiset. Yksikön lähtötietojen perusteella (Sariola 2018) ja oman, jopa etnografisia piirteitä saavan tutkimuksen myötä uskallan todeta, että tilanne on vielä muutoksen jäljiltä suhteellisen tuore ja repaleinen.

Asiantuntijat etsivät paikkaansa yksikössä kuin myös työtehtävissään, jotka ovat nekin vain alle puoli vuotta vanhoja. Identiteetit ovat rakennusvaiheessa osalla yksikköä, joillakin ne ovat pysyneet jopa ennallaan. Vaikkakin osa koki löytäneensä paikkansa työyhteisössä, täytyy tiimin rakentamiseen ja ryhmäytymiseen käyttää edelleen aikaa, varsinkin kun yksikköön on tullut jälleen uusia asiantuntijoita.

Eikös sitä sanota, että joukkue on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki? Eli siinä tapauksessa jokaisen asiantuntijan tulee päästä muutoksessa vähintään sinne positiivisemmän ajattelun kohdalle, jotta on mahdollista päästä vakiinnuttamisvaiheeseen koko yksikön toiminnan osalta.

Motivaatiotekijät ovat asiantuntijoilla ilahduttavasti enemmän sisäisiä kuin ulkoisia. Motivoitunut työntekijä kestää myös stressiä paremmin ja kokee enemmän työn iloa ja sitä kautta työn imua. Useassa kohdassa avovastauksia esiin nousee myös innostuneisuus ja innostuminen. Tämä on erinomainen löydös, koska kyseessä on muutoksen läpikäynyt yksikkö, jonka toiminta on ollut käynnissä vasta vajaan vuoden. Innostunut työntekijä on tehokas, omistautunut, mutta myös hyvinvoiva ja toimielias myös vapaa-ajallaan (Jarenko & Martela 2014, 19). Tämä löydös lupaa erinomaista ja tuloksellista jatkoa koko yksikölle.

Vastauksista nousee esiin asiantuntijoiden tarve viihtyä töissä. Viihtymisen elementtejä asiantuntijoiden määrittelemänä; mukavat työkaverit, innostuneisuus puolin ja toisin, luova ideointi ja uuden kehittäminen. Ryhmähenki on vastausten valossa erinomaisella tasolla ja siihen halutaan panostaa jatkossakin. Suurin osa kokee, että on löytänyt paikkansa tiimistä. Tämä on erinomainen löydös, koska ryhmään kuulumisella on voimakas positiivinen merkitys yksilöön ja suhde omaan ryhmään on aina myönteinen (Pohjanheimo 2015, 23). Yksikön tulee jatkaa yhteisöllisyyden ja ryhmäytymisen käytäntöjä yhdessä tekemällä ja osaamisen jakamisella.

Muutoksessa positiivisena nähdään uuden oppiminen ja uudet haasteet. Lähtökohtaisesti asiantuntijat suhtautuvat muutokseen siis positiivisesti, mikä on erinomaista uuden oppimisen kannalta. Avoin ja motivoiva ilmapiiri edesauttaa kokemustiedon vaihtamista sekä kollegiaalista oppimista (Collin ym. 2010, 218; Manka & Manka 2016, 88).

Se mikä yllätti positiivisesti tutkimuksessa, että kukaan ei maininnut stressistä mitään. Lähtökohtaisesti en sitä kysynyt, mutta jotenkin oletin muutoksen aiheuttaneen stressiä ja sen tulevan esiin myös kyselyssä ja ryhmäkeskustelussa. Yleisesti muutoksen jälkeen henkilöt kokevat stressiä, koska silloin ryhmäydytään uudelleen ja muutoksen jälkeen on hyvin yleistä, että

työtaakka lisääntyy ja resursseja on vähemmän käytössä (Smollan 2015, 309). Sinänsä tämä on hyvä löydös, että stressiä ei koeta niin valtavasti, tai ainakaan siinä määrin, että sitä olisi pitänyt tämän tutkimuksen yhteydessä purkaa.

### 5.1 Kehittämistoimenpiteet

Ehdotan kehittämistoimenpiteiksi roolien ja työidentiteettien selkeyttämistä. On erityisen hyvä kiinnittää huomiota asiantuntijuuden kehittymiseen ja tukea sitä suunnitelmallisilla kehittämistoimenpiteillä (Hakkarainen & Sääntti 2014, 17-20).

Suosittelen vahvasti SWOT-analyysin tekemistä asiantuntijuuden analysoimiseen ja kartoittamiseen. SWOT-analyysi on yleisesti ottaen tarkoitettu käytettäväksi toiminnan suunnittelussa, mutta sopii myös henkilökohtaisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen. Analyysin suuri etu on auttaa muun muassa monitoroimaan osaamisalueita, tutkia omaa toimintaa suhteessa muihin sekä tutkia omia vahvuuksia ja mahdollisuuksia (Houben, Lenie, Vanhoof 1999, 125-126). Analyysin avulla jokainen määrittelee haasteiden paikkoja, keskeisiä osaamisalueita ja pystyy havainnoimaan mihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota omassa työssään. Lisäksi tällä tavalla voidaan nähdä missä kenelläkin on osaamisen jakamisen paikka työyhteisössä. Asiantuntijuuden swot-analyysin pohja (mukaillen Hanse 2012) apukysymyksineen löytyy liitteestä neljä.

Asiantuntijoiden kanssa tulee jatkaa oman työn analysointia sekä verkostojen havainnollistamista. Suosittelen tarkastelemaan asiantuntijoiden työroolia roolikartta-tehtävän kautta. Roolilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia yksilön ryhmäjäsenyyksiä sekä rooleja (Pohjanheimo 2015, 22-23). Liitteessä kolme on Pohjanheimon (2015, 28-29) mukailtu roolikarttatehtävä ja tehtävään liittyvä ohjeistus.

Molemmista edellä mainituista on hyötyä kehityskeskusteluihin sekä itsensä johtamiseen. Koska asiantuntijan työ on hyvinkin itsenäistä, on itsensä johtamisen taidot oltava erinomaisella tasolla. Älykäs itsensä johtaminen on osa jatkuvaa uudistumis- ja oppimisprosessia (Sydänmaanlakka 2006, 282-283). Vastauksissa mainitaan asiantuntijuuden kehittämisen työkaluksi juuri uuden oppiminen. Asiantuntijuus kehittyy pääsääntöisesti työtä tekemällä (Hakkarainen & Sääntti 2014, 19), ja tämä on havaittavissa myös tuloksista. Asiantuntijuutta vahvistetaan osaamisen jakamisella, verkostoitumisella ja uusimman tiedon hankkimisella. Omaan osaamisensa luottava ja organisaatioon sitoutunut yksilö on myös motivoitunut.

Alustavasti olen keskustellut työnhajaajan kanssa, joka tulisi fasilitoimaan ehdottamiani kehittämistoimenpiteitä yksikölle. Ulkopuolinen vetäjä on mielestäni parempi kuin kollega ryhmän sisältä. Työnhajaajan vetämässä työpajassa on tarkoitus tunnistaa asiantuntijoiden metatason tiedot ja taidot, jotta voidaan jakaa paremmin osaamistamme tiimin kesken sekä kehit-

tää yhteisen asiantuntijuuden pääomaa. Samalla kerätään tietoa, millä osa-alueella asiantuntijat haluavat osaamistaan kehittää. Saaduilla tuotoksilla rakennetaan yksikön oma osaamisen kehittämisen suunnitelma sekä aikataulutetaan se seuraavalle vuodelle asiantuntijoiden kalentereihin. Uuden oppimisella voidaan lisätä myös yksilön kokemaa työn imua (Hakenen 2011, 86).

Suosittelen asiantuntijoille myös oman hyvinvoinnin swot-analyysin tekemistä (Pohjanheimo 2015, 210). Ohjeistus liitteessä viisi. Tästä analyysistä on mahdollista tarkastella juurikin haasteiden paikkoja jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Asiantuntija pystyy SWOT-analyysin kautta refleктоimaan omaa jaksamistaan, työn kuormittavuutta sekä miettiä samalla keinoja mitä pitää muuttaa tai aloittaa oman jaksamisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi.

Tiedon jakamisen kehittämiseen suosittelen Kanban-työkalua. Se voi olla esimerkiksi visuaalinen taulu, joka kertoo, mitkä työt odottavat, mitkä ovat työn alla ja mitkä on saatu valmiiksi. (Pöri 2018). Yksinkertaistettu versio työtehtävistä ja siitä missä vaiheessa kukanenkin on menossa. Taulun avulla on mahdollista nähdä, jos pystyy auttamaan kollegaa sekä Kanban-taulun avulla nähdään mitä yksikössä tapahtuu.

<p>Asiantuntijuuden ja osaamisen kehittäminen Kesäkuu 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijuuden swot</li> <li>• Koulutuksista kysely (PollEv) äänestyksellä → työpaja työskentelyllä tarkempi sisällöllinen selvittäminen</li> <li>• Ideaseinä, ketä halutaan puhumaan, missä halutaan käydä → edistää myös tiimityötä ja yhteisöllisyyttä</li> <li>• Tästä tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelma</li> </ul>
<p>Tiedon jakaminen Kesä-elokuu 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatioon implementoidaan LEAN-kulttuuria</li> <li>• Kanban -menetelmä kehittämisspalveluille pilottina → tiedon jakamista sekä resurssien parempaa jakamista + yhteisöllisyyden lisäämistä</li> </ul>
<p>Osaamisen jakaminen Elokuu 2018 →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensin tunnistettava vahvuudet ja kehittämisen kohteet → Asiantuntijuuden swot pohjana</li> <li>• Roolikartta-työskentely (työnohjaaja)</li> <li>• ”Osaamispankki” tai osaamismatriisi yksikölle → Yhteisen asiantuntijuuden kehittäminen, tunnistetaan metataidot</li> </ul>
<p>Työyhteisön vahvistaminen ja motivoiminen Syksy 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudet kyselyt puolen vuoden välein</li> <li>• Kehityskeskusteluissa swot-analyysit mukana &amp; roolikartta → Henkilökohtainen asiantuntijuuden kehittämissuunnitelma (osaamismatriisi)</li> </ul>

Kuvio 26. Kehittämistoimenpiteet asiantuntijoille.

Näiden edellä mainittujen pohjalta yksikkö saa jo hyvät työkalut asiantuntijoiden kehittymiselle sekä myös hyvinvoinnin lisäämiseksi. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on suora vaikutus myös



asiakkaisiin ja sitä kautta koko organisaation tuloksiin (Manka 2006, 76-77). Hyvinvoiva asiantuntija on myös motivoitunut ja kykenevä kokemaan työn iloa sekä työn imua.

Puolen vuoden päästä voisi olla ajankohtaista tehdä uusi sisäinen kysely asiantuntijoiden identiteetistä, motivaatiosta, työn ilosta ja työn haasteista, käyttäen näitä tutkimustuloksia voi käyttää vertauspohjana. Toisaalta haasteita luo se, että opinnäytetyöprojektin loppuvaiheissa yksikköön tuli neljä uutta asiantuntijaa, joilla muutosvaihe roolien rakentamisineen on vasta aluillaan.

Sisäisen motivaation johtaminen vaatii esimieheltä edellytyksiä luoda ihanteelliset olosuhteet ja työolot (Jarenko & Martela 2015, 155-159), jotta asiantuntijat voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta esimies on sparraaja, innostaja, mahdollistaja, tukihenkilö (Jarenko & Martela 2015, 155-159). Tutkitun yksikön esimiesten rooli on juurikin kaikkia edellä mainittuja, mutta ennen kaikkea sparraaja. Luottamus ja usko asiantuntijoihin ovat parhaita mahdollisia sisäisen motivaation johtamisen keinoja (Martela 2015). Kohdeyksikössä on ollut jo kuvatus kaltainen sparraava johtajuus, joten samaa linjaa on syytä jatkaa jatkossakin.

Avoin ilmapiiri, dialogi ja kommunikaatio yli reviiirirajojen vahvistaa luovuuden syntymistä, innovaatioita ja yhteisöllisyyttä. (Amabile & Kramer 2012, 61; Huuhka 2010, 117; Suutarinen & Vesterinen 2010, 100-101.) Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen myös lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon (Gupta 2015, 46). Kehittämispalveluissa tulee jatkossakin säilyttää avoimen kommunikaation kulttuuri, vahvistaa jokaisen tärkeyttä ja kannustaa hulluimpienkin ideoiden esiintuomiseen. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi toimenpide-ehdotuksina on asiantuntijoiden toivomat tutustumismatkat sekä yhteiset päivät, näiden avulla kasvatetaan yhteistä, kollektiivisen asiantuntijuuden pääomaa.

Toimiva työyhteisö ja kasvuorientoitunut ilmapiiri tukevat ammatillista kasvua, mutta kasvu edellyttää myös selkeyttä perustehtävään. Kasvu edellyttää myös kokonaisvaltaista hyvinvointia, tasapainoa yksityiselämän ja työelämän välillä. (Wallin 2007, 4). Kasvun näkökulmasta organisaatiotason yhteisöllinen oppiminen on erityisen tärkeää asiantuntijoille, mutta toisaalta myös verkostoituminen ja muilta organisaatioilta oppiminen on yhtä lailla tärkeää (Gray & Tam 2016, 22). Ehdotetuilla kehittämistoimenpiteillä luodaan mahdollisuudet asiantuntijoiden ammatillisen kasvun vahvistamiseksi. Osaamisen kehittäminen samoin kuin ammatillinen kasvu tulee ottaa osaksi yksikön strategista toimintaa, jotta taataan jatkuvasti kehittyvä ja kasvava asiantuntijuus niin yksilöllisellä kuin organisatorisella tasolla.

## 5.2 Tutkimuksen pätevyys ja yleistettävyys

Tutkimuksen informanttien kanssa on käyty ryhmäkeskustelu tuloksista, jossa verkkokyselyn tulokset esiteltiin ja niihin sai kommentoida, jos koki, että jotain puuttui. Tilanteessa ei ilmennyt puutteita, vaan tulokset hyväksyttiin ja keskustelua aiheista jatkettiin. Informantit ovat siis vahvistaneet tuloksen sekä tutkijan tulkinnat, tutkimus on tältä osittain pätevä (Kananen 2017, 177).

Aineistotriangulaatio lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta parannetaan sillä, että tietoa kerätään eri lähteistä, verrataan tietoa omaan tulkinnaan. (Kananen 2017, 177). Triangulaatio toteutuu tässä tutkimuksessa. Alkuhaastattelu, verkkokysely ja ryhmäkeskustelut sekä havainnoinnit vahvistavat tuloksen. Lisäksi aiemmat teoreettiset tutkimukset ja tekstit tukevat esimerkiksi tuloksia.

Alkuhaastattelun ja verkkokyselyn dokumentaatiot ovat tallenteina tiedostoissa samoin kuin ryhmäkeskustelun kokonaisuus. Riittävää dokumentaatiota voidaan pitää perustana luotettavuustarkastelussa (Kananen 2017, 58).

Laadullisen aineiston yhteismitallistaminen on aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe (Kananen 2017, 134). Tässä tutkimuksessa aineistot ovat yhteismitallistettu tekstimuotoon litteroimalla ryhmäkeskustelu sekä yhdistämällä tekstit verkkokyselyn tuloksiin. Alkuhaastattelun perusteella sekä teoreettisen viitekehyksen ohjaamana muodostin verkkokyselyn kysymykset. Verkkokyselyn avoimien kysymysten analysointi tapahtui ensin värikoodaamalla teemoittain ja teorian mukaisesti. Luokittelun (filteröinti) lähtökohtana voi olla juurikin teorialähtöisyys (Kananen 207, 141). Sen jälkeen syvennyin aiheittain, värikoodaamalla vastaukset sieltä nousseiden aiheiden perusteella yhdistäen niitä. Luokittelu (kategorisointi) on Kanasen (2017, 146) mukaan samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä, jonka jälkeen ne yhdistetään yhden käsitteen alle muodostamaan loogisen kokonaisuuden.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus voidaan vahvistaa saturaatiolla eli kylläntymisellä (Kananen 2017, 179). Teoreettisessa viitekehyksessä kylläntyminen tapahtui ja aikaisemmat tutkimukset myös tukevat tehdyn tutkimuksen tuloksia. Vastauksissa oli myös nähtävissä saturaatiota asiantuntijoiden keskuudessa, koska samat asiat toistuivat vastauksesta toiseen, vaikka kysymykset olivat eri tavoin aseteltuja.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, yksittäinen työyksikkö, tulokset eivät ole yleistettävissä. Toisaalta, ehdotettuja jatkokehittämistoimenpiteitä voidaan yleisesti käyttää.

## 6 Pohdinta

Tavoitteena oli ymmärtää ja hahmottaa miten organisaatiomuutoksen läpikäyneiden asiantuntijoiden uusi työidentiteetti ja rooli koetaan sekä miten niitä voidaan kehittää eteenpäin.

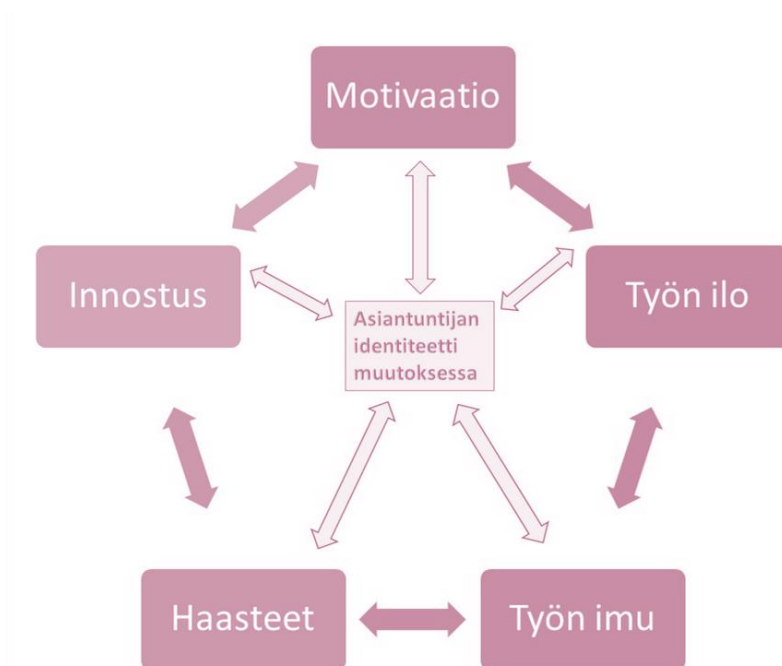
Toisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä asiantuntijoiden kokemuksesta motivaation, työn ilon ja työn imun suhteen.

Tuloksista on nähtävissä, että muutoskäyrällä asiantuntijat ovat menossa kohti vakiinnuttamisvaihetta. Tilanne tutkitun yksikön kannalta on positiivinen, mikä on avainasemassa muutoksen hyväksymisprosessissa (Harper 1998, 26-27). Seuraavana haasteena on, miten päästään vakiinnuttamisvaiheeseen, koska se on tutkitusti muutoksen haastavampia vaiheita ja vaatii yleensä panostusta sekä paljon aikaa (Kotter 2007, 102).

Organisaatiomuutoksessa perustetun kehittämispalvelun asiantuntijoiden uudet identiteetit ja roolit ovat joiltain osin suhteellisen selkeitä, mutta osa asiantuntijoista kaipaa vielä selkeyttämistä. Tähän tutkimuksen varsinaiseen kysymykseen on esitetty toimenpiteitä johtopäätöksissä. Näitä ovat asiantuntijuuden swot-analyysi, oman hyvinvoinnin swot-analyysi ja roolikarttatehtävä. Alustavasti näistä on tullut positiivista palautetta jatkotyöstöä ajatellen. Swot-analyysien ja roolikartan avulla on mahdollista tunnistaa tarvittavia osaamisen paikkoja sekä puuttuvia työvälineitä.

Lähtökohtaisesti motivaatiota, työn iloa ja työn imua koetaan kohtuullisen hyvin, mutta verrattuna niiden tärkeyteen asiantuntijoille, on kuilua kurottavissa. Tutkimuksen tuloksissa on selkeitä ehdotuksia suoraan asiantuntijoilta, miten näitä osa-alueita voidaan parantaa. Haasteiden osalta on tilanne toisin päin, niitä on enemmän mitä ehkä tarvitsisi olla tässä vaiheessa muutosta.

Kokonaisvaltaisena johtopäätöksenä esitän asiantuntijan identiteetin muutoksesta selviytymisen kuvion (kuvio 31). Jotta henkilö selviää muutoksesta, tulee työtehtävien olla selkeät ja sopivasti haastavat, se lisää motivaatiota. Puolestaan motivaatio edesauttaa työn iloa, joka puolestaan edesauttaa työn imun kokemista sekä flow-tilaa. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat myös henkilön innostukseen. Toisaalta myös haasteiden on oltava kohdillaan, jotta henkilö on innostunut, motivoitunut ja kokee työn imua. Ympärillä olevan työyhteisön on myös hyvä olla avoin ja innostunut, että yksilö voi tuntea sitä myös omassa roolissaan. Kaikki mainitut vaikuttavat välillisesti tai suoraan toisiinsa.



Kuvio 27. Motivaatio - työn ilo - työn imu - flow - haasteet - innostus, kaikki vaikuttavat toisiinsa.

Kokonaisvaltaisesti motivoitunut asiantuntija tunnistaa myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä osaa toimia sen mukaisesti. Motivoitunut asiantuntija kokee iloa työstä ja on sitoutunut työhönsä. Motivaatiota edesauttaa selkeä oma asiantuntijaidentiteetti ja rooli, mielekkäistä tehtävistä saa lisää motivaatiota ja työn iloa sekä kokee myös työn imua. Toisaalta esimerkiksi esimies, etenkin muutostilanteessa, löytää tarpeeksi haastavia ja osaamista vastaavia tehtäviä asiantuntijalle.

Tutkimus onnistui hyvin, vaikka aikaresurssit olivat tiukoilla. Aihe oli ajankohtainen juuri nyt, joten siksi sitä ei voitu aikataulullisesti venyttää pidemmälle. Toisaalta aihe on pyörinyt ajatuksissani jo pitkään ja varsinaisen työstön aloitin tammikuussa. Tutkimuksen verkkokysely onnistui hyvin, mutta olisin mielelläni tehnyt sen haastatteluina. Kuten totesin, aikaresurssit eivät siihen riittäneet. Koen kuitenkin tutkimuksen onnistuneeksi, tuloksista ja jatkotoimenpide-ehdotuksista on tullut jo nyt hyvää palautetta työyhteisöstä.

Tämän työn kautta analysoin myös omaa suhdettani muutokseen sekä omaan asiantuntijaidentiteettiin. En tosin vastannut verkkokyselyyn, mutta vedin tulosten esittelyn sekä ryhmäkeskustelun muulle asiantuntijajoukolle. Tulosten, havainnointien ja keskustelujen kautta olen päässyt refleктоimaan omia tuntemuksiani ja kokemuksiani liittyen tämän hetkiseen tilanteeseen. Opinnäytetyön kautta sain selkiytettyä omia ajatuksiani suhteessa muutokseen, omaan organisaatioon sekä asiantuntijuuteeni.

## Lähteet

## Painetut

Adams, B.G. & Crafford, A. 2012, "Identity at work: Exploring strategies for Identity Work", *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 38, no. 1, pp. 1-11.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alexander, A.L., Horner, M.T., Payne, S.C., & Xu, X. 2016. "Individual difference predictors of perceived organizational change fairness". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no. 2, pp. 420-433.

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Talentum.

Avery, G.C., Bergsteiner, H., More, E. & Zhang, T. 2014. "The relationship between leadership paradigms and employee engagement". *Journal of Global Responsibility*, vol. 5, no. 1, pp. 4-21.

Bhuvanaiah, T. & Raya, R.P. 2014. "Employee Engagement: Key to Organizational Success". *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 11, no. 4, pp. 61-71.

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2010. *Organizational behaviour*. 7th ed. Harlow: Financial Times/Pearson.

Choi, Y.G., Kwon, J. & Kim, W. 2013. "Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, no. 3, pp. 410-427.

Cohen, D.S. & Kotter, J.P. 2002. "Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point", *Journal of Organizational Excellence*, vol. 22, no. 1, pp. 73-82.

Collin, K. 2009, "Work-related identity in individual and social learning at work", *Journal of Workplace Learning*, vol. 21, no. 1, pp. 23-35.

Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. 2010. Helsinki: WSOY.

Csikszentmihalyi, M. 2007. *Hyvä Bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Csikszentmihalyi, M. 2009. "The Promise of Positive Psychology", *Psychological Topics*, vol. 18, no. 2, pp. 203-211.

Drucker, P.F. 1999. *Managing oneself*. Harvard Business review. Vol.77 no 2, pp.64-74.

Drucker, P.F. 2002. *Druckerin parhaat*. Helsinki: WSOY.

Drucker, P.F. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Fernandez, S. & Rainey, H.G. 2006. "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public administration review*, vol. 66, no. 2, pp. 168-176.

- Friedrich, E. & Wüstenhagen, R. 2017. Leading Organizations Through the Stages of Grief. *Business & Society*, 56(2), pp. 186-213.
- Gobble, M. M. 2013. "Creating Change". *Research Technology Management*, vol. 56, no. 5, pp. 62-66.
- Goodman, E. & Loh, L. 2011. "Organizational change: A critical challenge for team effectiveness". *Business Information Review*, vol. 28, no. 4, pp. 242-250.
- Gray, D. E. & Tam, S. 2016. Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*. Vol 40, no. 1, pp. 2-20.
- Gupta, M. 2015. "A study on employees perception towards employee engagement". *Globsyn Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 45-51.
- Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harper, S.C. 1998. "Leading organizational change in the 21st century". *Industrial Management*, vol. 40, no. 3, pp. 25-31.
- Hakkarainen, M. & Säntti, R. 2014. Tulevaisuudessa tarvittava asiantuntijuus ja sen yhteiskittäminen. Teoksessa toim. Keränen P., Rantala, M., Säntti, R., & Vilkkuna, A-M. 2014. *Reittejä työelämän murroksessa*. Metropolia.
- Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decisions Support Systems*. No 26. Pp. 125-135.
- Hoskote, R.T. 2009. *The dynamics of joy in work*. Benedictine University.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karl, K. & Peluchette, J. 2006. "How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no. 2, pp. 2-13.
- Kettunen, S. & Rope, T. 2012. *Halujohtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performance Power Associates.
- Kotter, J.P., 2007. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard business review*, 85(1), pp. 96-103.
- Majoinen, K. Selin, A., Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2007. "Mees romppeines siihe": henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. & Partti, K. 2012, Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Martela, F. 2013, Tahdonvoiman käyttöohje: 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Helsinki: Tammi.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Smollan, R.K. 2015. "Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no. 2, pp. 301-314.
- Suutarinen, M., Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Winkler, I. 2018. "Identity Work and Emotions: A Review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, no. 1, pp. 120-133.
- Zell, D. 2003. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), pp. 73-96.
- Sähköiset
- Hanse, Kari. 2012. Henkilökohtainen Swot-analyysi. Viitattu 8.5.2018. <https://kari-hanse.wordpress.com/2012/11/14/henkilökohtainen-swot-analyysi/>
- Helsingin kaupunki. 2018a. Helsinki työnantajana. Viitattu 11.3.2018. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/>
- Helsingin kaupunki. 2018b. Organisaatiokaavio. Viitattu 11.3.2018. [https://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/hki-organisaatiokaavio\\_fi.pdf](https://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/hki-organisaatiokaavio_fi.pdf)
- Helsingin kaupunki. 2018c. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan esittely. Viitattu 11.3.2018. <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/>
- Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 15.3.2018. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Kallio, M. 2017. Lujasti lempeä. Rauhoittumisen taito on tie menestykseen - stressi ja kiire ovat uhkia niin mielenterveydelle kuin ihmissuhteillekin. Viitattu 22.3.2018. <https://www.hs.fi/blogi/lujastilempea/art-2000005167499.html>

Martela, F. 2015. Ihmisiä ei johdeta excelillä - Ei edes tulevaisuudessa. Viitattu 20.5.2018. <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Viitattu 26.5.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Etnografia. Viitattu 26.5.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_3.html)

Valtioneuvoston kanslia. 2017. Valtioneuvoston yhteiset muutostekijät. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. Viitattu 28.4.2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80753/J\\_14\\_2017.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80753/J_14_2017.pdf)

Wallin, A. 2007. Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Viitattu 28.5.2018. [http://www.awailable.com/tiedostot/20070424\\_TEOREETTISIA\\_N\\_K\\_KULMIA\\_AMMATILLISEEN\\_KASVUUN.pdf](http://www.awailable.com/tiedostot/20070424_TEOREETTISIA_N_K_KULMIA_AMMATILLISEEN_KASVUUN.pdf)

#### Julkaisemattomat

Helmi-intra. 2018a. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiokaavio. Viitattu 11.3.2018.

Helmi-intra. 2018a. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasääntö. Viitattu 8.4.2018.

Pöri, H. 2018. Julkishallinnon LEAN-workshop. 25.5.2018.

Sariola, R. 2018. Kehittämisyksikön päällikön haastattelu. 22.1.2018.



## Kuviot

Kuvio 1. Aineistonkeruumenetelmät. ....	8
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.....	8
Kuvio 3. Helsingin kaupungin organisaatio. (Helsingin kaupunki 2018b.) .....	10
Kuvio 4. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. (Helmi-intra 2018a.) .....	11
Kuvio 5. Mukailtu Kübler-Rossin surukäyrä. (Goodman & Loh 2011, 244; Friedrich & Wüstenhagen 2017, 194.).....	16
Kuvio 6. Henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti, roolikartta. (Pohjanheimo 2015, 29.) .	19
Kuvio 7. Sisäryhmä, ulkoryhmä ja niiden välinen suhde. (Pohjanheimo 2015, 23.).....	20
Kuvio 8. Sisäisen motivaation kehä. (Jarenko & Martela 2014, 32.).....	21
Kuvio 9. Työn ilon lisäämisen määritelmät. (Hoskote 2009, 113.) .....	24
Kuvio 10. Flow-kanava. (Jarenko & Martela 2014, 30.) .....	25
Kuvio 11. Innostuksen arvoketju. (Jarenko & Martela 2014, 34.) .....	26
Kuvio 12. Teoriat yhteen koottuna. ....	29
Kuvio 13. Yhteenveto teorioiden vaikutuksesta toisiinsa. ....	29
Kuvio 14. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden asiantuntijoiden muutoskokemus kuviossa vihreällä. (Goodman & Loh 2011, 244; Friedrich & Wüstenhagen 2017, 194.).....	30
Kuvio 15. Uusi työidentiteetti ja rooli. ....	32
Kuvio 16. Asiantuntijana kehittymisen välineet ja tuki. ....	33
Kuvio 17. Miten itse vaikutan asiantuntijuuteni kehittämiseen. ....	34
Kuvio 18. Yksikön toiminnan kehittäminen asiantuntijuuden vahvistamisen näkökulmasta. ...	35
Kuvio 19. Nykyhetken kokemus ja tärkeys sijoitettuna nelikenttään. ....	36
Kuvio 20. Vertailutaulukko keskiarvoista. ....	37
Kuvio 21. Motivaation lähteet. ....	40
Kuvio 22. Työn ilon lähteet. ....	41
Kuvio 23. Motivaation ja työn ilon keinot. ....	42
Kuvio 24. Työn imu asiantuntijoiden sanoin. ....	43

Kuvio 25. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden asiantuntijoiden flow-kokemus. (Jarenko & Martela 2014, 30.) .....	44
Kuvio 26. Kehittämistoimenpiteet asiantuntijoille. ....	48
Kuvio 27. Motivaatio - työn ilo - työn imu - flow - haasteet - innostus, kaikki vaikuttavat toisiinsa. ....	52
Taulukot	
Taulukko 1. Kokemuksen ja tärkeyden keskiarvojen välinen erotus.....	37
Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuudet. (Jarenko & Martela 2014.) .....	38

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje asiantuntijoille. ....	60
Liite 2. Verkkokysely asiantuntijoille. ....	61
Liite 3. Roolikartan ohjeistus (Pohjanheimo 2015, 28-29).....	64
Liite 4. Oman asiantuntijuuden SWOT-analyysi (mukailtu Hanse 2012).....	65
Liite 5. Oman hyvinvoinnin SWOT-analyysi (Pohjanheimo 2015, 210).....	66

## Liite 1. Saatekirje asiantuntijoille.

Hei Kepan ”vakioasiantuntijat”

Tässä tulee (vihdoinkin) linkki verkkokyselyyn, joka on osa YAMK-opinnäytetyötäni Laurea-ammattikorkeakouluun. Työssä tutkin mm. miten kehittämisspalvelun asiantuntijoiden työidentiteetin muutos vaikuttaa motivaatioon, työn iloon sekä työn imun kokemiseen. Teoreettisena viitekehystenä on mm. muutoksen vakiinnuttaminen, asiantuntijuus ja identiteetti, työn ilo ja motivaatio. Opinnäytetyöni kulkee tällä hetkellä nimellä "Heittopussista iloiseksi asiantuntijaksi".

**Vastaukset jätetään täysin anonyymina. Vastausaikaa on 26.4. saakka.**

**Kyselyyn tästä: <https://response.questback.com/helsinginkaupunki/fs5dwog70q>**

Keskustelua näistä aiheista jatketaan vielä pienryhmissä, alustava aikataulu niille on toukokuun alkupuoliskolla. Pienryhmäkeskusteluihin osallistuminen on vapaaehtoista (toisin kuin tähän kyselyyn vastaaminen 😊😊😊).

T. Karoliina

\*\*\*\*\*

Karoliina Korhonen  
Kehittämisasiantuntija  
Kehittämissyksikkö  
Helsingin kaupunki / Kulttuuri ja vapaa-aika / Kehittämisspalvelut

+358 40 334 1690

[karoliina.korhonen@hel.fi](mailto:karoliina.korhonen@hel.fi)

PL 52402

00099 Helsingin kaupunki

Käyntiosoite: Rautatieläisenkatu 8

\*\*\*\*\*

Liite 2. Verkkokysely asiantuntijoille.

### **Iloiset asiantuntijat?**

Karoliinan YAMK-opinnäytetyön verkkokysely.

Vastaukset jätetään täysin anonyymina. Vastausaikaa on 26.4. saakka.

**1) \* Kuvaile työidentiteettisi muutosta ja kerro minkälaisena koet asiantuntijan roolisi uudessa organisaatiossa.**

**2) \* Kerro, mistä asioista saat motivaatiota työhösi. Vertaa niitä aikaan ennen organisaatiomuutosta, mikä on muuttunut?**

**3) \* Kerro, mistä koet saavasi työn iloa. Vertaa niitä aikaan ennen muutosta, mikä on muuttunut?**





**7) \* Minkälaisia välineitä ja / tai tukea tarvitset, jotta pystyt kehittymään asiantuntijana?**

**8) \* Miten itse vaikutat oman asiantuntijuuden kehittymiseen?**

**9) \* Miten kehittäisit yksikön toimintaa, jotta asiantuntijuutesi vahvistuu?**

[Lähetä]

100 % valmis

Liite 3. Roolikartan ohjeistus (Pohjanheimo 2015, 28-29).

### Roolikartta

Roolikartan tarkoitus on hahmottaa omien roolien kokonaisuutta sekä näiden roolien välillä vallitsevia suhteita. Jokaisella on roolien kokonaisuus emmekä yritä löytää mitään oikeaa ratkaisua vaan ymmärtää, kuinka monella tavalla itse kukin meistä liittyy työpaikan yhteisöön.

#### Oman roolikartan tekeminen:

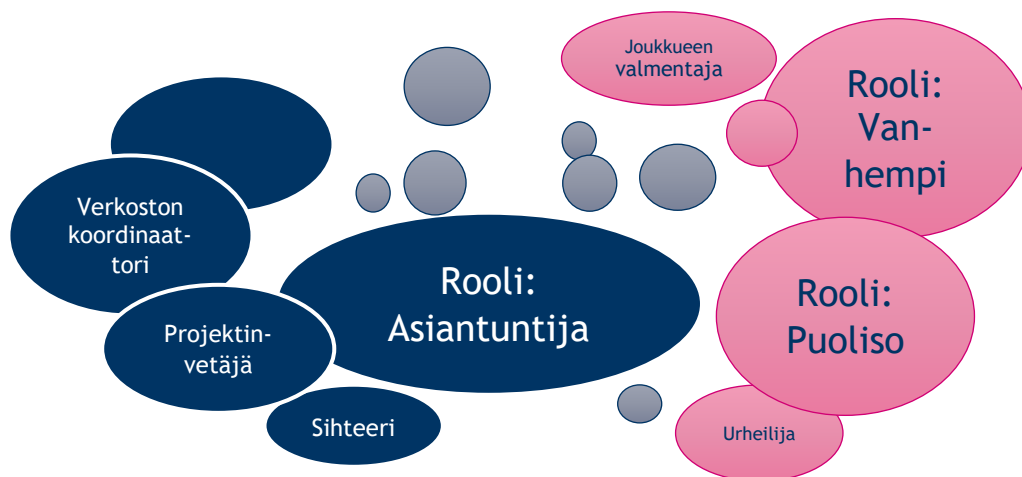
- Jokainen tekee yksin oman karttansa (noin 15-20min)
- Piirrä kartalle omat roolit seuraavasti:
  - o sinisellä työhön liittyvät roolit
  - o punaisella työn ulkopuoliset roolit (siinä määrin kuin haluat niitä käsitellä)
  - o harmaalla mahdolliset tai itselle epäselvät roolit
- Piirrä roolit ympyröinä ja kirjoita niiden sisään roolin nimi
- Piirrä ympyrät eri kokoisina sen mukaan, kuinka merkittäviä ne ovat sinun arkipäiväsi
- Jos tunnistat, että jotkut roolit ovat vaikeasti yhteen sovitettavissa tai aiheuttavat ristiriitoja, merkitse niiden välille ”viiva ja?”
- Kirjoita alareunaan lyhyt luonnehdinta itsestäsi otsikolla ”Minä olen”

#### Roolikartan täydentäminen keskustelemalla:

- Keskustelu parin kanssa (15-20 min)
  - o Esitelmää toisillenne omat karttanne:
    - Mitkä roolit ovat tärkeimmät ja miksi?
    - Minkä roolien välillä on ristiriitoja ja miten ne ilmenevät?
    - Haluaisitko jotenkin muuttaa tätä roolien kokonaisuutta?
  - o Yhteiskeskustelu ajatuksista ja kommentteista, joita kartan tekeminen herätti

#### Roolikartan hyödyntäminen:

- Säilytä kartta, sitä tarvitaan myöhemmin
- Esimies käy roolikartan jokaisen kanssa läpi esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.



Esimerkki roolikartasta.



Liite 4. Oman asiantuntijuuden SWOT-analyysi (mukailtu Hanse 2012).

1. Vahvuudet	2. Heikkoudet
<p>Missä olen hyvä?            Missä toiset tietävät minun olevan hyvä?            Minkä tekemisestä pidän?            Minkälaiset asiat onnistuvat minulta hyvin?            Mitä tietoja tai taitoja minulla on?</p>	<p>Onko asioita, taitoja tai alueita, joissa en ole tarpeeksi hyvä?            Onko asioita, jotka vaikeuttavat työtäni?            Mitä ominaisuuksia, tietoja tai taitoja tiedän tarvitseväni enemmän?</p>
3. Mahdollisuudet	4. Uhat
<p>Mikä motivoi minua?            Mitä pieniäkin muutoksia voisin tehdä, että onnistuisin paremmin tai oppisin tehokkaammin?            Miten voin käyttää vahvuuksiani hyödyksi kompensoidakseni heikkouksiani?</p>	<p>Mikä aiheuttaa minulle epämukavuutta eri tilanteissa?            Mikä hidastaa tai vaikeuttaa muutosta?            Mikä alentaa motivaatiotani?</p>

## Liite 5. Oman hyvinvoinnin SWOT-analyysi (Pohjanheimo 2015, 210).

Mitkä tekijät sinussa itsessäsi, elämäntilanteessasi ja elämäntavassasi tukevat ja edistävät yleistä hyvinvointiasi ja jaksamistasi työssäsi?	Mitkä tekijät työssä ja työpaikalla tukevat ja edistävät yleistä hyvinvointiasi ja jaksamistasi työssä?
Mitkä tekijät sinussa itsessäsi, elämäntilanteessasi ja elämäntavassasi heikentävät tai uhkaavat hyvinvointiasi ja jaksamistasi työssäsi?	Mitkä tekijät työssä ja työpaikalla heikentävät tai uhkaavat yleistä hyvinvointiasi ja jaksamistasi työssäsi?
<p>Johtopäätökset ja suunnitelmat omien vastausten perusteella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä jatkat?</li> <li>- Mitä aloitat tai lopetat?</li> <li>- Mitkä asiat pyrit muuttamaan?</li> <li>- Jos on asioita, joita et voi muuttaa, miten voit parhaiten sopeutua elämään niiden kanssa?</li> </ul>	