



Onnistunut muutos. Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelujen
työntekijöiden näkemys onnistuneesta muutoksesta siirryttäessä
Espoon keskuksen perhekeskukseen

Saija Riikka

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Onnistunut muutos. Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelun
työntekijöiden näkemys onnistuneesta muutoksesta siirryttäessä
Espoon keskuksen perhekeskukseen

Saija Riikka
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan
muutoksessa YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu 2021

Riikka Saija

Onnistunut muutos. Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelujen työntekijöiden näkemys onnistuneesta muutoksesta siirryttäessä Espoon keskuksen perhekeskukseen

Vuosi 2021 Sivumäärä 63

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluihin johtamisen tueksi muutoksen keskellä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat muutoksen etenemistä ja siitä selviytymistä. Opinnäytetyö pyrki selvittämään keskeisiä tekijöitä työntekijöiden kokemuksissa, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen sekä selvittämään, mitä Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelujen työntekijät pitävät onnistuneena muutoksena. Haastattelin niitä työntekijöitä Espoon keskuksen alueelta, jotka ovat siirtymässä uuteen perhekeskusmalliseen työskentelyyn.

Menetelmänä käytin tulevaisuusmuistelua. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Analysoin aineistoin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Lisäksi työssä on kirjallisuuskatsauksen elementtejä. Tietoperustana ovat keskeiset käsitteet: muutoksen johtaminen sekä työhyvinvointi. Pyrin esittelemään työssä, mitä viimeaikaiset tutkimukset kertovat näistä aiheista. Aineistoin lopputuloksena erottelin kolme muutoksessa onnistumiseen liittyvää tekijää: oma asenne, työyhteisön tuki ja esimiehen rooli.

Totean kirjallisuuden perusteella, että työhyvinvoinnista puhutaan tänä päivänä paljon yksilön psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Sisäinen motivaatiota, itseohjautuvuus ja innostus työtä kohtaan ovat merkittäviä työhyvinvointia edesauttavia tekijöitä. Muutoksen johtamisessa puolestaan korostuu esimiehen rooli. Esimies nähdään työnteen ja työhyvinvoinnin mahdollistajana, valmentavana tai palvelevana esimiehenä. Muutoksen johtamisessa tärkeää on työntekijöiden osallistaminen, tiedottaminen ja päätöksentekoon sekä kehittämiseen mukaan ottaminen.

Opinnäytetyön perusteella huomio tulisi suunnata siihen, miten työntekijöiden asenteeseen voi myönteisesti vaikuttaa muutoksen keskellä. Lisäksi muutoksen johtamisessa tulisi huomioida esimiehen ja työyhteisön tuen merkitys.

Asiasanat: Muutoksen johtaminen, työhyvinvointi, tulevaisuusmuistelu

Riikka Saija

Moving to a New Family Center. Employees' Views about Successful Change in the Social and Healthcare Services in Espoo

Year

2021

Pages

63

Abstract

The purpose of this thesis was to provide information for the city of Espoo about successful change in the family and social services. Espoo is building a Family Center in the Espoon keskus area. The aim of this thesis was to find those factors that help change to move forward and investigate what the things that help employees to survive the change are. This study introduces employees' ideas about the successful change and brings forth the central factors that make the change successful.

The Family Center is changing the way of working in the family and social services. The empirical data was collected with an electronic tool which had open-ended questions for employees who are to work in the new Family Center. Employees were asked to remember the future where the move to the new Family Center has successfully happened.

This thesis identified three different meaning categories that describe factors that affect the success of the change: an individual's own attitude, the support of the working community and the role of the manager. Remember the future is one method of qualitative research. Material was analyzed with methods of content analysis. This study also contains elements of a literature review. The intent is to introduce the existing research about change leadership and well-being at work. This is also the theoretical framework of this study.

It was discovered that in the literature, the individual's well-being at work is emphasized over the physical well-being. Inner motivation, enthusiasm and self-management affect an individual's well-being at work. The role of the manager is very important in managing the change. The hierarchical pyramid is replaced with a coaching and serving manager. The manager makes it possible for the employees to perform at their best at work. It is important in change leadership to include employees in the developing and decision-making processes. Giving information about the change along the way is also important. Based on this thesis, attention should be paid to the importance of the employees' attitudes during the change. Equally important it is to notice the meaning of the support of the manager and coworkers.

Keywords: change leadership, well-being at work, remembering future

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	8
2.1	Onnistuneen muutoksen johtaminen	9
2.1.1	Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa	11
2.1.2	Muutosvastarinta on tunnereaktio	14
2.1.3	Transformationaalinen johtajuus muutoksessa.....	16
2.2	Työhyvinvointi on osa onnistunutta muutosta	17
2.2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	18
2.2.2	Työn imun merkitys työhyvinvoinnille	19
2.2.3	Työnimusta intohimoon työtä kohtaan	20
2.2.4	Itseohjautuvuus työhyvinvoinnin mahdollistajana	22
2.2.5	Psykologinen pääoma edesauttaa työhyvinvointia	26
3	Menetelmänä tulevaisuusmuistelu	28
3.1	Opinnäytetyö laadullisena tutkimuksena	30
3.2	Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	33
3.3	Aineiston analyysi	35
4	Tulevaisuusmuistelun tulokset	36
5	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	43
5.1	Oman asenteen merkitys muutettaessa perhekeskukseen	48
5.2	Esimiehen rooli muutettaessa perhekeskukseen.....	49
5.3	Työyhteisön tuki muutettaessa perhekeskukseen	50
5.4	Ajatuksia onnistuneesta muutoksesta	50
6	Yhteenveto sekä pohdintaa opinnäytetyön tuloksista.....	51
7	Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua	54
8	Kuviot	61
9	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkin Espoon kaupungin työntekijöiden ajatuksia onnistuneesta muutoksesta Espoon keskuksen uuteen perhekeskukseen siirryttäessä. Espoossa pyritään järjestämään palveluita niin, että asiakkaat löytäisivät yhä useammat palvelut saman katon alta. Perhekeskuksen tarkoituksena on kerätä samoihin tiloihin lapsiperheille tarkoitettuja palveluja. Espoon keskuksen perhekeskukseen ovat siirtymässä alueen neuvolat, neuvolan puhelinpalvelu, lasten kuntoutuspalvelut; toimintaterapeutit, psykologit ja puheterapeutit, lastensuojelu, perheoikeudelliset palvelut, perheneuvola, perhesosiaalityö sekä eri järjestöjen palvelut. Yhteisin tiloihin siirtyvää henkilökuntaa on yhteensä noin 230 henkilöä. Uusi perhekeskus avataan keväällä 2022 Espoon keskuksessa.

Suomen terveyden ja hyvinvoinnin laitos on julkaissut kansalliset linjaukset perhekeskusten kehittämiseksi, perhekeskustoimintamallin. Näiden linjausten tarkoituksena on yhtenäistää perhekeskusten kehittämistä sekä määrittelyä maakunnissa. Tavoitteena on turvata perheiden ja lasten yhdenvertaisuus koko maassa. Perhekeskuksia voi toteuttaa eri tavoilla, mutta linjausten toteutuessa voidaan vasta puhua perhekeskuksesta. Linjaukset ovat seuraavia:

- ”Selkiytetään perhekeskuksen tehtävät lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja varmistamiseksi ja otetaan käyttöön niitä varten kehitetyt toimintamallit ja -menetelmät.
- Verkostoidaan tehtävien toteuttamiseksi tarvittavat lapsiperheiden palvelut ja toiminnot toimivaksi kokonaisuudeksi ja perustetaan yhteisöllisiä kohtaamispaikkoja.
- Organisoidaan perhekeskukset ja niiden toimipisteet sekä kohtaamispaikat maakunnan alueella ja huolehditaan tilasuunnittelusta yhteistyössä kuntien kanssa.
- Huolehditaan kokonaisuuden johtamisesta ja koordinaatiosta, palvelujen ja toimintojen yhteensovittamisesta sekä osaamisesta.
- Sovitaan tarvittavista yhteistyörakenteista ja yhteisistä käytännöistä.
- Uudistetaan toimintakulttuuria.
- Otetaan käyttöön toimintatapoja ja malleja, joiden avulla lapset, nuoret ja perheet ovat mukana kehittämässä ja arvioimassa toimintaa.
- Sovitaan jatkuvan kehittämisen ja seurannan rakenteet.” (THL 2021.)

Espoon keskuksen perhekeskukseen siirtymisen myötä kaikille työntekijöille tulee uudet työajat, koska perhekeskuksen on tarkoitus olla avoinna myös iltaisin. Lisäksi perhekeskuksessa on uudenlaiset monitoimityötilat. Toimistoja tulee olemaan noin sata, kun taas työntekijöitä on reilusti yli kaksi sataa. Perhekeskuksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parempaa palvelua. Tämä vaatii moniammatillista yhteistyötä eri yksiköiden

työntekijöiden välillä. Moniammatillista yhteistyötä on tehty ennenkin, mutta tarkoituksena on lisätä yhteistyön määrää sekä työskennellä yhdessä matalammalla kynnyksellä. Uudet tavat toimia yhteisissä tiloissa, pelisäännöt sekä uusi työaika ovat suuria muutoksia työntekijöille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää niitä tekijöitä, jotka auttavat muutoksessa onnistumista. Tavoitteena on tuottaa tietoa johtamisen tueksi. Opinnäytetyö pyrkii kuvaamaan, minkälainen on hyvä muutos työntekijän näkökulmasta ja mitä johdolta toivotaan muutosta tehtäessä. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan, minkälaiset asiat tukevat hyvinvointia ja työssä jaksamista muutoksen keskellä. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat muutoksen etenemistä ja siitä selviytymistä. Lisäksi tavoitteena on suunnata siirtyvien työntekijöiden näkökulmaa muutosta kohtaan ratkaisukeskeiseen suuntaan.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä ovat keskeiset tekijät työntekijöiden kokemuksissa, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen?
2. Millaisia ovat Espoon kaupungin perhe- sosiaalialan työntekijöiden ajatukset onnistuneesta muutoksesta?

Aihe on ajankohtainen, koska muutokseen valmistautuminen on meneillään koko ajan. Kaikki työntekijät ovat jo kutsuttu useamman kerran työskentelypajoihin kehittämään perhekeskusta tammikuusta 2020 alkaen. Lisäksi Espoon kaupungilla on suunnitteilla perhekeskus jokaiseen kaupunkikeskukseen. Myös yleisemmällä tasolla muutos työelämässä pysyvä tilanne. Koska tiedot hoitotyöstä päivittyvät kaiken aikaan, sosiaali- ja terveysalalla muutos on jatkuvaa. Lisäksi meneillään ovat sote-uudistuksen sekä koronapandemian tuomat muutokset työssä.

Muutosten nopea tahti on ajallemme suuremmassakin mittakaavassa ominaista. Maailma polarisoituu. Maailman laajuisesti väestö jakaantuu sosioekonomisesti hyväosaisiin ja huono-osaisiin. Elämme myös ilmastonmuutoksen aikaa, joka aiheuttaa kasvavaa muuttoliikettä sekä levottomuuksia kansakuntien välillä. Elämä saattaa alkaa vaikuttamaan jopa uhkaavalta. (Akola 2020, 20-21.) Aaltosen (2019, 21) mukaan todistamme myös digitaalisen alustan syntyä. Esimerkiksi sensoreita tullaan kiinnittämään pian lopulta jokaiseen tavaraan ja laitteeseen niin, että ne pystyvät olemaan yhteydessä toisiinsa ja kommunikoimaan internetin kautta. Digitalisaatio tarkoittaa ulottuvuutta, joka ylittää ajan ja paikan. Aaltonen havainnollistaa muutoksen suuruutta metaforalla. *”Jos internet on tänään golfpallon kokoinen, huomenna se on auringon kokoinen.”* (Aalto 2019, 21.) Digitalisaatiossa mukana pysyminen on haaste sekä organisaatioille että yksilöille.

Yksittäiset työntekijät sekä johdossa työskentelevät henkilöt elävät siis omien organisaatiomuutosten lisäksi laajojen kansallisten ja globaalien muutosten maailmassa. Epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta voi tulla monesta suunnasta. Halusimme tai emme, muutosten tahti työelämässä tulee vain kiihtymään (Pirinen 2014, 21).

Opinnäytetyön toteutus tapahtui Espoon kaupungin kanssa yhteistyössä. Haastattelin perhekeskukseen siirtyviä Espoon kaupungin työntekijöitä. Tutkimustuloksia esittelen johtoryhmälle ja perhekeskukseen siirtyville loppuvuodesta 2021 verkkopalaverissa tai työpajassa. Toteutin aineistoin keräämisen Webpropol-kyselynä käyttämällä avoimia kysymyksiä. Opinnäytetyön menetelmänä oli tulevaisuusmuistelu.

Opinnäytetyössäni on kirjallisuuskatsauksen elementtejä. Olen käyttänyt tuoretta lähdekirjallisuutta, joka pyrkii kuvaamaan tämän päivän muutosjohtamista ja työhyvinvointia riittävän laajasti. Tutkimusmenetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Muutokset koskettavat työntekijöitä. Muutoksia johtavat esimiehet ja ylempi johto. Espoon keskuksen perhekeskuksen muutos koskettaa kuitenkin myös esimiesten työtä ja työnkuvaa. Tässä opinnäytetyössä käsittelen johdon roolia vain muutoksen johtamisen näkökulmasta. Esimiesten työ on pitkälti erilaisten muutosten johtamista (Pirinen 2014, 13). Johtaminen on jatkuvan muutoksen hallintaa (Matvejeff 2021).

”Kaikki lähtee yksilöistä ja muutokseen suostumisesta.” (Akola 2020, 9). Tämän opinnäytetyön näkökulma työntekijän kokemus muutoksessa.

2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat muutoksen johtaminen ja työhyvinvointi. Pyrin tuomaan opinnäytetyön laajuuden huomioon ottaen riittävän hyvin esiin, mitä muutoksen johtamisesta ja työhyvinvoinnista on kirjoitettu. Hyödynnän käsitteitä osittain myös tutkimuskysymyksiä vastauksissa.

Koska tutkin työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia onnistuneesta muutoksesta, opinnäytetyöhön sopi valita toiseksi käsitteeksi työhyvinvointi. Muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Asioiden johtamisen sijaan muutoksessa on tärkeää johtaa ihmisiä. On tutkittu, että edellytykset onnistuneeseen muutoksen johtamiseen ovat 70-80 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 20-30 prosenttisesti asioiden johtamista (Gromov & Brandt 2011, 66). Ihmisten johtamiseen kuuluu olennaisesti työhyvinvointiin liittyvät asiat.

2.1 Onnistuneen muutoksen johtaminen

Laurila (2017) on tehnyt väitöskirjan aiheesta *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta...* Hänen mukaansa organisaatioiden arjessa muutos on pysyvästi läsnä oleva asia. Lisäksi esimies on avainasemassa muutosten läpiviemisessä. (Laurila 2017, 2). Vaikka mielenkiinto tässä opinnäytetyössä kohdistuu henkilöstön näkemyksiin onnistuneesta muutoksesta, tarkastelen myös onnistunutta muutosta johtamisen näkökulmasta sekä osin esimiehen roolia siinä.

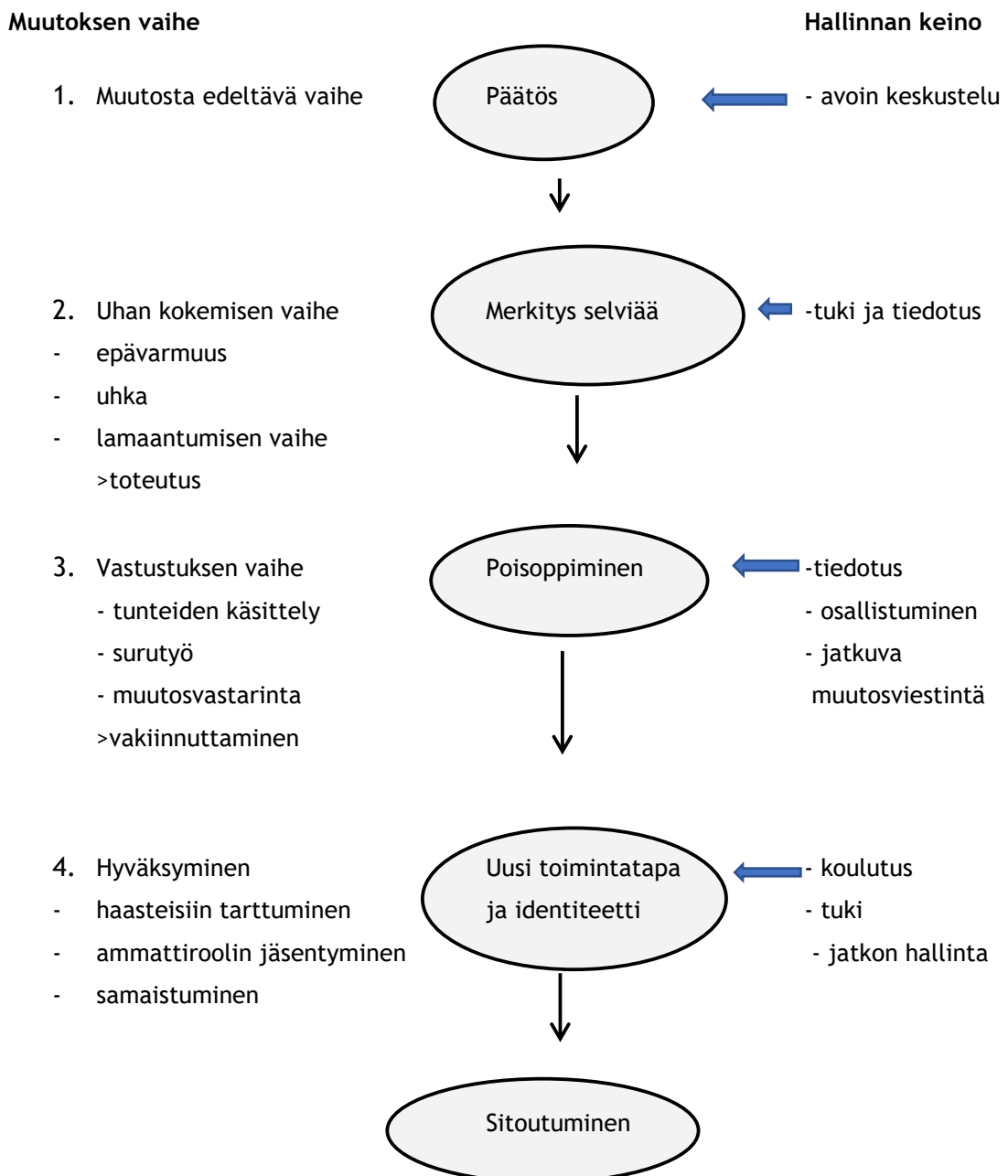
Käsitettä johtajuus on määritelty 1920-luvulta alkaen monella tavalla ja siihen vaikuttanut suuresti aikakausi, jota eletään. Laurila (2017) määrittelee johtajuus käsitteen niin, että johtajuus on esimiestoimintaa (leadership behavior), jonka tavoite on suunnata ryhmän toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Tätä määritelmää voi kritisoida liiasta johtajakeskeisyydestä. Tänä päivänä korostetaan työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta sekä vastuun jakamisen näkökulmaa. (Laurila 2017, 19.)

Laurilan mukaan on hyvä erottaa johtamisesta puhuttaessa myös johtaja (leadership) ja johtajuus (management) käsitteet toisistaan. Johtaja on ihminen ja johtajuus on vaikuttamisprosessi. Asiajohtajat (management) ja johtajat (leader) voidaan karrikoidusti ajatella olevan täysin eri henkilöitä, jotka eroavat toisistaan ajattelutavoiltaan ja käyttäytymiseltään. Nämä molemmat voivat yhdistyä myös samassa henkilössä. Yhdellä henkilöllä voi olla molempia johtajaa ja johtajuutta hierarkkisesta asemastaan riippumatta. (Laurila 2017, 22.) Lisäksi voi olla johtaja ilman johtajuutta.

Myös muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden käsitteiden välillä on ero. Muutosjohtamisella (change management) tarkoitetaan usein toimeenpanoprosessin suunnittelua, organisointia, koordinointia sekä suuntautumista. Muutosjohtajuus (change leadership) tarkoittaa puolestaan alaisten innostamista ja motivoimista niin, että he tukisivat muutosta. (Laurila 2017, 23.) Tässä opinnäytetyössä muutoksen johtamista tarkastellaan molempien käsitteiden valossa.

Ylikoski & Ylikoski (2009, 70) määrittelevät muutoksen johtamista niin, että muutosprosessissa organisaatiota muokataan ja muutetaan. Muutos vaikuttaa järjestelmien maailmaan ja inhimilliseen elämisaailmaan. Muutosjohtamisessa on kyse näiden kahden eri puolien yhteensovittamisesta. Muutos koskettaa koko systeemiä, mutta muutosjohtamisen kannalta tärkeintä on saada ihmiset muutokseen matkaan. Ihmisillä on työelämään liittyen toiveita, haluja ja tarpeita. Muutoksessa kajotaan työntekijälle tärkeisiin asioihin. Jos ihminen jää muutosprosessissa huomiomatta, jää hän ulkopuoliseksi. (Ylikoski 2009, 70.) Sanalle muutos on lukuisia synonyymeja esimerkiksi kehittäminen, kriisi, uudistuminen, käänne, korjaus, oikaisu, innovaatio, parannus ja kehittäminen. Ne kertovat miten monella tavoin muutokseen voi suhtautua. (Ruutu & Salmimies 2015, 48-49).

Ponteva esittää muutoksen vaiheet seuraavalla tavalla. Hän on mukailnut työterveyslaitoksen mallia. Alaspäin osoittavat nuolet kuvaavat muutosprosessin etenemistä vaiheittain. Poikittaiseen suuntaan osoittavat nuolet kuvaavat hallinnan keinoja eli, mitä kunkin vaiheen kohdalla tulisi ottaa huomioon, jotta muutos olisi onnistunut.



Kuvio 1: Mukailten: Muutoksen vaiheet. (Ponteva 2012, 18.)

Muutoksen johtamista varten on malleja, joita voi käyttää apuna muutoksen suunnitteluun sekä muutoksen vaiheiden seuraamiseen. Muutos on kuitenkin monimutkainen tapahtuma,

johon liittyy, kuten edellä kerrottiin, organisaation asioiden johtamista sekä ihmisten johtamista. Pontevan edellä esitetyssä mallissa huomioidaan hyvin ihmisten mukaan ottaminen muutokseen sekä tunteiden käsittely.

Johtaminen on muuttunut teollisen ajan alusta tähän päivään. 1900-luvun alussa ihmiskuva perustui hobbesilaiseen ihmiskuvaan ja oli varsin kyyninen. Ihmisten ajateltiin olevan luonnostaan ahneita ja johtajia tarvittiin pitämään heitä silmällä. Uskottiin, että ”porkkana ja keppi” ovat tapa johtaa ihmistä. Kapitalismi ja kommunismi olivat yhtä mieltä tästä ihmiskuvasta. Bregmanin (2020, 268) mukaan ajatteleme edelleenkin, että ihmiset tekevät asioita rahan vuoksi. Sata vuotta sitten aikansa suuri yrityshallinnon vaikuttaja Frederick Taylor tuli kuuluisaksi ajatuksistaan, että suorituksia tulee mitata tarkasti ja kirjata ylös, miten kauan esimerkiksi laatikon pakkaaminen kestää. Tällainen johtamisfilosofia levisi kaikkialle maailmaan ja vaikka paljon muuttunut vallalla on usein edelleen taylorismi. Varastotyöntekijöitä seurataan kameroilla, hoitajilla on tietty aika tehtäviensä suorittamiseen ja lääkärit saavat palkkioita diagnoosien määrän perusteella. Hollantilainen Jos de Blok on valittu viidesti vuoden työnantajaksi ja hän on voittanut arvostetun The Royal Society of Artsin myöntämän Albert-kunniamerkin. Hänen mukaansa johtajia ei tarvita, vaan työntekijöiden muodostamat tiimit voivat toimia itsenäisesti ilman johtoa. Jos de Blokin perustama hoiva-alan yritys toimii ilman johtoa ja ilman esimiehiä. (Bregman 2020, 267-270.) Jos de Blokin ideaan palaan luvussa; itseohjautuvuus työhyvinvoinnin mahdollistajana.

Organisaatiomuutosta on vaikea ajatella ilman henkilöitä, jotka johtavat muutosta. Edellä esitetty ajatus johtajien puuttumisesta kokonaan on mielenkiintoinen, mutta vallalla vasta pienessä määrää organisaatioita. Laurila (2017) tuo esiin, että kirjallisuudessa muutoksen johtamisesta johtajuudessa korostetaan tulevaisuuteen suuntautumista, tilanteiden ennakointia ja pitkän tähtäimen ajattelua. Lisäksi johtajuudessa luodaan uutta, innovoidaan ja kehitetään. Johtamisen tavoite on järjestyksen ylläpitäminen ja jatkuvuus. Esimies toiminta puolestaan keskittyy päivittäisten rutiinien hoitamiseen ja lyhyen aikavälin toiminnan tarkasteluun. (Laurila 2017, 23.)

Tänä päivänä työterveyslaitos määrittelee kriteerit hyvälle johtamiselle viiden kokonaisuuden mukaan: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus (Työterveyslaitos 2021a). Jo otsikoiden perusteella voidaan todeta, että taylorilainen johtamisen filosofia on historiaa, vaikka sitä jossain muodoissa yhä esiintyykin.

2.1.1 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

”Hyvä johtaja johtaa rakkaudella, ei pelolla. Kuuntelee, ei vain kuule. Rakentaa, ei riko. Ohjaa, ei käskytä. Arvostaa, ei arvostele. Mahdollistaa kasvun, ei toimi jarruna” (Rinne & Seppälä 2021, 10).

Laurila (2017, 29) on määritellyt esimiestoiminnan olevan johtajuuskäyttäytymistä, joka suuntaa työntekijöiden tunteita ja toimintaa kohti työryhmän yhdessä luomia muutostavoitteita. Esimies on se organisaatiossa toimiva henkilö, jolla on omia alaisia ja heihin työnjohto-oikeus. (Laurila 2017, 30).

Työnantajan velvollisuuksia on määritelty myös työsopimuslaissa: *”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä”* (Työsopimuslaki, luku 2, 1§). Esimiehillä on siis osaltaan vastuu työntekijöiden selviytymisestä muutoksessa.

Rinteen & Seppälän mukaan (2021, 10) hyvä muutoksen johtaja ymmärtää ihmisiä ja välittää heistä. Johtajalla on ymmärrystä siitä, mitä ihmiset tarvitsevat tehdäksensä hyvin. Häneltä vaaditaan vahvaa läsnäoloa sekä säännöllistä viestintää. Tällä tavoin syntyy myös liiketoiminnan tulosta. (Rinne & Seppälä, 10.)

Toisaalta johtajan tulee silti pysyä johdonmukaisesti johtajan roolissa. Kypsä ammatillinen esimies ei esimerkiksi vuodata omia riittämättömyyden tunteitaan alaisilleen. Silti saa olla myös aito erehtyväinen ihminen. Johtajalle tärkeitä taitoja ovat oma oppimiskyky sekä kyky nähdä hyvä muista. Kiittäminen, kannustaminen ja tsemppaaminen ovat tärkeitä taitoja. Toisinaan huippuasiantuntija voi päätyä esimieheksi, mutta jos hän onkin kovin introvertti ja vain asioihin keskittyvä, johtaminen ei välttämättä ole hyvää. Ihmiset kaipaavat arvostusta ja kannustusta. Tunne siitä, että arvostus puuttuu, on yleisin negatiivisen palautteen aihe muutoksen keskellä toimivissa organisaatioissa. Kyseessä voi olla aivan pieni informaatiokatkos. (Korhonen & Bergman 2019, 95-98.)

Esimiehen rooli näyttäisi siis vaativan ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja. Korhosen & Bergmanin ajatus siitä, että johtajan tulisi pysyä johtajan roolissa on ristiriidassa niiden ajatusten kanssa tämän päivän johtajuudesta, jossa pyritään häivyttämään johtajan roolia ja hierarkioita.

Ponteva (2010, 85-110) on listannut esimiehille muutoksessa onnistumisessa tarvittavia ominaisuuksia: inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. Työntekijöille on tärkeää tehdä merkityksellistä työtä ja saada tietoa omasta työstään. Esimiehen tulee olla oma itsensä ja kyetä kommunikoidaan selvästi. Ponteva kehottaa esimiestä tarkastelemaan rehellisesti itseään: jos esimiehenä oleminen ei ole sinun juttusi, luovu siitä. (Ponteva 2010, 92-110.) Kostamo & Vuori (2017, 190) puolestaan nostavat paineita esimiehen harteilta sanomalla, että:

”...sinun ei tarvitse olla innostava, sinun ei tarvitse tuottaa inspiraation kipinöitä työympäristöösi, sinun ei tarvitse keskittyä miettimään, miten voisit paremmin innostaa työntekijöitäsi...” (Kostamo & Vuori 2017, 189.)

Vuoren ja Kostamon (2017, 190) mukaan innostus on tärkein työhyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon liittyvä tekijä. Innostuksen käsitteestä kerron lisää työhyvinvointia käsittelevässä luvussa. Vuori & Kostamo (2017, 190) toteavat kuitenkin tutkimuksensa pohjalta, että innostus syntyy työyhteisössä itsessään. Esimies voi mahdollistaa tuota innostusta tai tappaa sen. Innostus syntyy oikeanlaisessa ympäristössä ja tilanteessa. (Kostamo & Vuori 2017, 190.)

Useissa teoksissa tulee vastaan, että hyvistä ohjeista huolimatta monet muutokset silti epäonnistuvat. Usein epäonnistuneen muutoksen taustalla löytyy hyvästä valmistelusta huolimatta tietokatkos, ongelmia johdossa, valtataistelua tai huonoa johtamista. Muutoksessa onnistuminen ei vaadi kalliita keksintöjä tai yli-inhimillisiä kykyjä. Tärkeintä olla rehellinen itsellensä ja muille. Ylimmän johdon olisi muutoksessa hyvä tavata työntekijöitä ja keskittyä kuuntelemaan sieltä nousevia viestejä. Työntekijöillä tulisi olla sellainen olo, että he pystyvät vapaasti kysymään ja ihmettelemään asioita. (Ponteva 2010, 112-113.)

Salosen (2017, 221) mukaan muutoksessa onnistutaan, jos työntekijät saadaan tunnetasolla muutoksen taakse. Ihmisten tulisi sisäisää muutos ja ottaa se omakseen. Myönteisiä merkityksiä syntyy, kun muutos koskettaa ihmisiä tunnetasolla myönteisesti. Edellytyksenä innostavalle uusiutumiselle on, että esimies tuntee henkilöstönsä; mikä heitä innostaa ja mikä synnyttää heissä merkityksiä. Osallistavuus, hyvä tiedottaminen, jatkuva vuorovaikutus sekä tunneprosessien läpikäyminen auttaa muutoksessa onnistumisessa. (Salonen 2017, 221-222.)

Piha & Sutinen (2020, 290) puolestaan tuovat esiin, että hyvää johtajaa ei olekaan. He haluavat nostaa esiin hyvään pyrkivän tiimijohtajan. Hyvään pyrkivällä tiimijohtajalla ei ole supervoimia. Hänellä on sellaisia ominaisuuksia, mitä jokainen voi kehittää itsessään. Tämän päivän johtajuus pitää ansaita, koska asema ei enää määritä valtaa. Jokainen voi johtaa. Johtajan tulisi pitää mielessä tällainen ”ansaintalogiikka”. Johtajan tärkein kyky on pystyä luomaan toimiva ryhmä. Karismaattisia ja visionäärisiä johtajia väheksymättä, se organisaatio menestyy muutoksessa, joka pystyy luomaan luottamusta, olemaan ennakkoluulottoman utelias sekä rakentamaan älykkyyttä. On myös puhuttu palvelevasta johtajasta. Tämä perustuu ei-hierarkkisuuteen ja yhdessä ohjautuvuuteen työssä. Palvelevuus johtamisessa parhaimmillaan luo työn imua, jos se on empaattista, voimaannuttavaa ja toista arvostavaa. (Piha & Sutinen, 291-292.) Työnimun käsitettä avaan työhyvinvoinnista kertovassa luvussa.

Piha & Sutinen (2020, 294) puhuvat hyvään pyrkivästä *arkijohtajasta* ideaalina johtajana. Arkijohtaja voi olla toimitusjohtaja tai esimies ja kaikkea sillä välillä. Arkijohtaja luo psykologista turvallisuutta, ei omi päätöksen tekoa, jakaa päätöksentekoa ja on utelias. (Piha & Sutinen 2020, 294-329.)

Pihan & Sutisen (2020) mukaan uteliaisuus, on muutoksen supervoima. Muutoksen keskellä oleva johtavan on ennen kaikkea oltava utelias. (Piha & Sutinen 2020, 324.) Hyvä asia on, että

ihminen onkin lähtökohtaisesti utelias. Isot innovaatiot syntyvät kysymyksistä vastausten sijaan. Utelias kerää luonnostaan informaatiota ja oppia kaiken aikaa ja tämä helpottaa päätöksentekohetkellä. Uteliaisuus tekee henkilöistä parempia johtajia. Ihmisille muodostuu helposti erityisesti työpaikoillaan ”jäätynyt ajatuksia”. Ne ovat ajatuksia, joita emme helposti kyseenalaista. Ne voivat olla syvänjuurtuneita hyvin automatisoituneita ajatuksia. Jäätynyt ajattelu voi tuhota organisaation kehittymistä tai tieteen edistymistä. Lapset ovat luonnostaan uteliaita, mutta aikuiset ovat alttiimpia ennakkoluuloille ja ajattelussa oikaisemiseen. Myös ikä tuo toimintaan mukavuudenhalua, mutta ikä ei sinällään vähennä uteliaisuutta. Uteliaisuuden kautta voidaan päästä epä mukavuuksialueelle. (Piha & Sutinen 2020, 98-103.)

Pihan & Sutisen (2020, 2 68) mukaan koko organisaation pitäisi pystyä olemaan utelias. He puhuvat kollektiivisen uteliaisuuden ruokkimisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat ja esimiehet kannustaisivat työntekijöitäkin olemaan uteliaita käymään keskusteluita, astumaan toistensa saappaisiin ja esittämään kysymyksiä. Kollektiivisen uteliaisuuden lisääminen voi olla kynnyksen perinteisissä johtajakeskeisissä tavoissa eläneille johtajille. Johdossa saatetaan pelätä hajaannusta tai poikkeavien mielipiteiden tuomia mahdollisia konflikteja. (Piha & Sutinen 268-269.)

Salonen (2017) painottaa tunteiden merkitystä. Uuden ajan johtaja kykenee tunnistamaan työntekijöiden tunnetiloja ja ohjaamaan niitä. Hän on palveleva johtaja ja on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista (Salonen 2017, 238.)

2.1.2 Muutosvastarinta on tunnereaktio

Muutoksen johtamisesta ei voi puhua mainitsematta käsitettä muutosvastarinta. Useat tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että suuri osa epäonnistuneista organisaatiomuutoksista, johtuu muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta mainitaan syyksi epäonnistumiseen muutoksessa. Lisäksi se on merkittävä uhka muutoksen onnistumiselle. (Gromov & Brandt 2011, 67, Laurila 2017, 49.)

Kuitenkin muutoksesta johtuvat kielteiset tunteet tulkitaan usein virheellisesti irrationaalisenä käytöksenä tai muutosvastarinta. Tunteet välittävät aina viestiä jostakin ja tunnereaktion voimakkuus kertoo siitä, miten henkilökohtaiseksi muutos itselle koetaan. Muutosvastarinnan taustalla voi olla pelkoa omasta selviytymisestä, työpaikan menetyksestä, työolojen huonontumisesta tai epäselvästä tulevaisuudesta. Muutosvastarinnan on todettu olevan suurin haaste organisaatiomuutoksen toteuttamisessa. (Laurila 2017, 47.)

Se, miten muutos koetaan, on hyvin yksilöllistä. Joillekin hyvin pienetkin muutokset tarkoittavat elämänhallinnan tunteen järkkymistä sekä kriisitilannetta ja toiset suhtautuvat muutokseen neutraalimmin ja selviytyvät uudistuksista nopeasti. (Vakkala 2012, 143.)

Muutosvastarinta sanalla on pyritty kuvaamaan ihmisestä nousevia kysymyksiä ja tunnereaktioita, joita muutos voi aiheuttaa. Muutosvastarinta sanan taakse voivat myös joskus johto ja esimiehet piiloutua, jos haluavat välttää tarkastelemasta omaa osuuttaan ilmiön synnyssä. Muutosvastarinta tarkoittaa, että henkilö kokee epävarmuutta omasta pystyvyydestä, hyötyjen ja haittojen epätasapainoa, vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia, riittämätöntä tietoa konkretiasta sekä kielteisiä tulkintoja muutoksen motivaatioista. Usein muutoksen tarve ymmärretään, mutta organisaation tapa toteuttaa sitä voi olla ristiriidassa omien arvojen kanssa. (Ruutu & Salmimies 2015, 50.)

Vakkalan (2012, 149) henkilöstöä kuntauudistuksissa tutkivan väitöskirjan aineistoista nousi esiin, että vastustus koettiin ilmapiiriä heikentäväksi erityisesti silloin, kun se alkoi näkyä käyttäytymisreaktioina. Jos näkemyksiä muutoksen puutteista tuotiin hyvin voimakkaasti esiin, sen koettiin levittävän tyytymättömyyden ja epävarmuuden tunteita ja huonoimmillaan rakentavan vastarintaliikettä. Missä määrin muutosta voi vastustaa, ennen kuin se alkaa heikentää työyhteisön toimivuutta? Näkyvä ja kuuluva vastustamiskäytös voi leimata koko työyhteisöä ja kääntyä nopeasti työntekijää itseään vastaan. Tämä voi myös heikentää muiden työntekijöiden sopeutumista muutokseen. Seuraukset voivat olla kauaskantoiset. Voi olla, että monet tarkoituksenmukaiset terävät huomiot jäävät tulematta esiin leimaantumisen pelon vuoksi ja ilmapiiriin luottamuksellisuus ja avoimuus kärsivät. (Vakkala 2021, 149.)

Piha & Sutinen (2020, 37) puolestaan tuovat esiin, että ihminen on luonnostaan viehättyynyt uudesta ja muutoksesta. Sisimmässämme me kaikki rakastamme muutosta! Muutosvastarinnaksi kutsutaan sitä, että muutos on sellainen, jota emme ymmärrä tai halua. Muutosvastarintaa aiheuttaa se, että emme pääse osalliseksi meitä koskevassa päätöksenteossa. Muutosta, jolla on kielteisiä seurauksia tai johon itsellä ei ole vaikutusvaltaa, onkin loogista vastustaa. Syitä muutoksen vastarintaan ovat pelko, hiljaisuus ja sumu. Pelko tarkoittaa aidon osallistumisen puutetta. Hiljaisuuden kulttuuri tarkoittaa puutteita kommunikaation taidoissa. Sumu tarkoittaa, että epätäydellistä muutostilannetta siedetään huonosti. (Piha & Sutinen 2020, 36-38.)

Pihan & Sutisen (2020) mukaan vallalla on käsitys, että suurin osa muutoksista päättyy epäonnistumiseen. Tähän käsitykseen ovat vaikuttaneet aikaisemmat tutkimukset sekä muutoksesta puhumisen tapa. Aikaisemmin tehdyt tutkimukset eivät kuitenkaan osoita, että suurin osa muutoksista päättyisi huonosti. Osa tällaista kuvaa luonneista artikkeleista eivät edes ole tutkimuksia. Organisaatioille on haitallisinta uskomus siitä, että harva muutos onnistuu. Muutoksella on maineongelma. Pihan & Sutisen mukaan 94 prosenttia muutoksista kuitenkin onnistuu. (Piha & Sutinen 2020, 31-36.)

Positiivisen psykologian hengessä Piha & Sutinen (2020, 43) tuovat käsitteen muutoksen vastarinnalle käsitteen *muutosvoima*. Muutosvoima tarkoittaa kyvykkyyttä, joka pohjautuu ihmisen

uteliaisuuteen. Se on luontainen kyky, jota voidaan vahvistaa sekä rakentaa ihmisessä, ryhmissä ja organisaatioissa. Muutosvastarinta termin käyttäminen tulisi heidän mukaansa lopettaa. (Piha & Sutinen 2020, 43.)

2.1.3 Transformationaalinen johtajuus muutoksessa

Laurilan (2017) mukaan kirjallisuudessa organisaatiomuutokseen tähtäävät interventiot ja menetelmät on jaettu organisaation transformaatioon (organizational transformation) ja kehittämisen (organizational development). Molemmissa tavoitteena on käyttää käyttäytymistieteellistä tietämystä organisaation tehokkuuden, yksilön hyvinvoinnin sekä työelämän laadun parantamiseksi. (Laurila 2017, 14.) Muutoksen johtamisen yhteydessä puhutaan usein transformationalisesta johtamisesta. Gromovin ja Brandtin (2011, 68) mukaan transformationaalinen johtajuus tarkoittaa haastamista, visioimista, osallistamista, esimerkillä johtamista sekä palkitsemista.

Haastaminen tarkoittaa johtajan kykyä ottaa riskejä ja astua kohti tuntematonta. Johtaja hyväksyy epäonnistumiset itselleen sekä muille. Visioiminen tarkoittaa, että johtajalla visio tulevaisuudesta, esimerkiksi tavoite tai tarkoitus, ja hän pystyy välittämään sen alaisilleen niin, että hekin kokevat sen omakseen. Tämä tapahtuu inspiroimalla ei pakottamalla. Osallistaminen tarkoittaa, että johtaja ottaa mukaan työntekijät mukaan suunnitteluun, kehittämiseen, päätöksentekoon sekä jakaa vastuuta ja valtaa. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa tarkkoja suunnitelmia vision toteuttamiseksi sekä omalla esimerkillä johtamista. Johtaja noudattaa omia oppejaan ja pitää sanoistaan kiinni. Palkitseminen tarkoittaa kiitoksen antamista, konkreettista palkitsemista tai vaikkapa juhlien järjestämistä tavoitteita saavutettaessa. Transformationaaliset johtavat huolehtivat siitä, että he kannustavat alaisiaan jatkamaan matkan varrella. (Gromov & Brandt 2011, 68-69.)

Transformationaalinen johtajuus tarkoittaa johtajan vaikutusta alaisiinsa. Tämän johtajuusprosessin myötä molemmat tahot pääset kehittymään. Transformationalisen johtajuuden myötä syntyy organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Gromov & Brandt 2011, 69.)

Kirjallisuudessa on painotettu transformaatioon psykologista lähestymistapaa, koska transformaatioon liittyy olennaisesti yksilön emotionaalinen sopeutuminen. Muutoksessa yksilö voi joutua käsittelemään syviä menetyksen tunteita. Menneisyydestä on päästettävä irti ja arvostaa olemassa olevat tärkeitä asioita ja siirtyä kohti uutta. Edellytys transformaatiolle on, että organisaatiossa hyväksytään ja tiedostetaan tarve radikaalille käsitysten ja uskomusten muutokselle. Organisaation jäsenten tulisi olla avoimia uuden näkemyksen tuomalle mahdollisuudelle. (Laurila 2017, 42.)

2.2 Työhyvinvointi on osa onnistunutta muutosta

Suomen sosiaali- ja terveysministeriö määritelmä työhyvinvoinnille on, että työhyvinvointi muodostuu työstä, joka on mielekästä. Työssä tulee toteutua terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttaa motivoiva hyvä johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työyhteisön ilmapiiri. (STM 2020.)

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos 2021a.)

Työhyvinvoinnin käsitteen muodostuminen alkoi 1920 luvulla stressin tutkimuksesta. Painopiste oli ensin lääketieteellinen ja yksilöön kohdistuvaa tutkimusta. Huomattiin melun, kylmän, fyysisen raskauden tai myrkyllisten aineiden vaikuttavat työntekijän stressiin. Myöhemmin alettiin huomioida myös psykologiaan sekä käyttäytymiseen liittyvät seikkoja. Tästä alkoi työnsuojelun huomioiminen työelämässä. Lisäksi tuli vielä ympäristön huomioiminen työntekijän työn kuormittavuudessa. Puhuttiin stressimallista sekä myöhemmin tasapainomallista. (Manka & Manka 2016, 64.)

Tasapainomallissa esitetään työn vaatimusten ja hallinnan malli niin, että työ on aktiivinen, työhyvinvointia lisäävää tai passiivinen, voimavaroja kuluttavaa työtä. Työ on aktiivista, jos siinä mahdollista tehdä itse päätöksiä ja sinä on psykologista kuormitusta. Huomioi kääntyikin aktiivisen mallin puoleen. Myöhemmin lisäksi tuli sosiaalisen tuen huomioiminen, joka vaikuttikin ratkaisevasti työhyvinvointiin. Yksilöllisiä eroavaisuuksia mallit eivät kuitenkaan selittäneet. Samassa työyhteisössä toinen stressaantuu ja sairastuu ja toinen viihtyy. (Manka ja Manka 2016, 65.)

Vuonna 1990 Suomessa otettiin käyttöön kolmiomalli, joka kuvaa työkyvyn ylläpitävää toimintaa (tykytoiminta). Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työympäristön terveellisyys, turvallisuus, työyhteisö, osaamisen kehittäminen ja muu terveyttä ja toimintakykyä ylläpitävä toiminta. Suomessa työterveyshuolto kuuluu lainsäädännöllisesti työntekijöille ja on tärkeä kumppani organisaatioille. Tykytoiminta ymmärrettiin 90-luvulla liikunta- ja virkistyspainotteiseksi toiminnaksi. (Manka & Manka 2016, 65.)

Työhyvinvoinnin käsitteeseen on maailmanlaajuisesti usein sisällytetty työterveys ja työkyky. Suomalainen työhyvinvoinnin käsite sisältää myös työn sujumisen ja on siksi hyvin laaja käsite. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat johtaminen ja organisaation toimintatapa, työ, ilmapiiri sekä työntekijä itse omine tulkintoineen. Tärkeintä olisi työn jokapäiväinen sujuminen. (Manka & Manka 2018, 75.)

Hakasen (2011,19) mukaan tarvitsemme kokonaan uuden toiminta- ja ajattelumallin työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia ja työterveyttä on ajateltu hedonistisen ajattelun kautta eli mielihyvää korostavan näkökulman kautta. On virkistyspäiviä ja on pyritty puuttumaan asioihin, jotka luovat työssä pahaa oloa. On pohdittu, miten työn tekemisestä tulisi kivaa. Huippuhyvinvoiva työntekijä ei uupuisi työssään vaan kukoistaisi siellä. Hakanen (2011) tuo kuitenkin esiin kreikkalaisen filosofi Aristoteleen eudaimonisen näkökulman parempana tapana lähestyä työhyvinvointia. Sen mukaan parhaiten hyvinvointiin päästään tekemällä, mitä on hyveellistä ja arvokasta tehdä. Hyvinvointia tuottaa se, että voi toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan. Se mikä tuottaa edaimonista hyvinvointia ei välttämättä ole helppoa ja kivaa. Palkitsevimpia hetkiä työntekijälle voivat olla haastavat tilanteet, joista on ponnistelujen kautta onnistuneesti päästy eteenpäin. Useimmat ihmiset haluavat lähtökohtaisesti saada hyvää aikaan, olla aloitteellisia, ideoida uutta, hyödyntää osaamistaan sekä tehdä hyvää jälkeä. Nämä asiat eivät kuormita työntekijää. Puhutaan työnimusta. (Hakanen 2011, 19-20.)

2.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristön, johtamisen, yksilön henkilökohtaisen elämän ja terveyden lisäksi myös motivaatio työtä kohtaan.

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoriaan mukaan ihmisen kolme psykologista perustarvetta ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Decin ja Ryanin mukaan perustarve on tila, jossa ihminen saa energiaa. Jos perustarpeet ovat tyydyttyneitä, ne edistävät terveyttä ja hyvinvointia. Jos perustarpeet eivät tyydyty, seurauksena on pahoinvointia. On tutkittu, että työelämässä keskeisiä perustarpeita ovat kompetenssi (kyvykkyys) ja yhteenkuuluvuus, joten on syytä ajatella, että juuri työelämässä ihmisen motivaatiota hyödyntävää näkökulmaa voitaisiin soveltaa. Edellä mainitut ihmisen universaalit perustarpeet pitävät yllä motivaatiota. Olla motivoitunut tarkoittaa, että ihmisellä on halu tehdä jotakin. Tämän vuoksi sisäisen motivaation tutkiminen työelämässä on herättänyt kiinnostusta. Ihmisillä voi olla hyvin erilaisia motivaatiotekijöitä. Tärkeä on tarkastella motivaation suuntautumista, eli niitä syitä, jotka saavat ihmisen toimimaan. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 36-38, 42.)

Frank Martela lisää ihmisen perustarpeisiin neljänneksi vielä hyväntekemisen. Hänen mukaansa myös hyväntekeminen on tarve, jonka tulee tulla täytetyksi työssä. (Martela 2015.) Hyvän tekemisellä on vaikutusta ihmisen kokemaan merkityksellisyyden tunteeseen sekä psykologiseen hyvinvointiin. Martelan (2015, 69-70) tutkimusten mukaan hyvän tekeminen on hyvinvoinnin lähde. Vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja läheisyys eivät riitä kattamaan kaikkia ihmisen psykologisia perustarpeita. Martelan mukaan on ainakin tullut aika hylätä Maslowin

tarvehierarkia ihmisen motivaatiota kuvaavana mallina, koska malli on vanhentunut ja on aikansa tuotos. (Martela 2015, 69-71.)

Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sen mukaan, mikä toiminnan saa aikaiseksi. Sisäisen motivaatio tarkoittaa, että ihminen tekee jotakin, koska toiminta on nautinnollista tai itsessään kiinnostavaa. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminnasta saa jonkin ulkoisen palkkion tai se johtaa selkeään lopputulokseen. Tärkein ero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on, että sisäisesti motivoitunut ihminen saa tyydytyksen itse tekemisestään. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 37.)

Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on keskeistä siinä, kuinka hyvin yksilö pystyy sisäistämään ulkoisia motiiveja. Ulkoiset haasteet eivät aina ole välttämättä kiinnostavia. Tärkeät lähellä olevat ihmiset saavat yksilön haluamaan tuntea yhteenkuuluvuutta ja samaistumista heidän kanssaan. Lisäksi haasteet tulee olla sopivalla tasolla. On tutkittu, että lapsi, joka saa taitotasoonsa nähden liian vaikeita tehtäviä ei pysty motivoitumaan niihin sisäisesti. Ulkoisten motivaatioiden muuttuminen sisäiseksi vaatii myös autonomian tunnetta. Yksilön täytyy ymmärtää toiminnan merkitys, olla vapaa prosessoimaan sitä sekä tarpeen tullen kyetä myös muuttamaan haastetta. (Vasalampi 2017, 61.)

Organisaatioiden olisi hyvä luoda olosuhteet, joissa sisäinen ja sisäistetty motivaatio pääsevät syntymään. Työympäristö ja yhteisölliset asiat vaikuttavat, kun mietitään, miten motivaatiota voi johtaa. Vapauden, kyvykkyyden ja positiivisen yhteistyön tunne edesauttavat sisäisen motivaation syntymistä. Kontrollointi ja paineen tunne puolestaan heikentävät sen muodostumista. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 45.)

2.2.2 Työn imun merkitys työhyvinvoinnille

Alkujaan ensimmäinen ”työn imu” käsitteen määritelmä oli työntekijöiden valjastaminen työrooliinsa. Tällä hetkellä eniten käytetyssä määritelmässä työn imu käsite määritellään: ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi ja työhön kuuluvaksi tilaksi, johon liittyvät käsitteet, kuten tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen”. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyttä, sinnikkyyttä tavoitteiden suhteen ja halua panostaa omaan työhönsä. Omistautuneisuus tarkoittaa ammattitilpeyttä ja innokkuutta. Tämä lisää myös työn merkityksellisyyden kokemusta. Uppoutuminen kuvaa keskittymistä ja syvää työhönsä paneutumista. Kun johtaminen ja työolot saavat aikaan työnimua, silloin työntekijällä on halu tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 46-48.)

Työnimu tarkoittaa suhteellisen pysyvää tilaa, jossa on emotionaalinen hyvinvoinnin tila sekä myönteinen motivaatio työtä kohtaan. Nykyään kiinnostus käsite työnimua kohtaan on valtaisa, koska on ymmärretty inhimillinen pääoma ja henkilöstön motivaatio kilpailuetuna.

Lisäksi kiinnostusta herättää nyt kovasti positiivinen psykologia. Huomion suuntaaminen vain uupumukseen ja stressitekijöihin ei riitä kertomaan kattavasti työhyvinvoinnista työpaikoilla. Näiden asioiden tarkasteleminen ei vastaa kysymykseen mikä ihmisiä motivoi ja saa heidät jaksamaan vaativimmissakin olosuhteissa. Ennen tiedettiin, miten yleistä työstressi ja uupumus ovat ja mitkä ovat niiden riskitekijöitä. Työnimututkimus on antanut tietoa siitä, miten energisiä ja motivoituneita työntekijöitä eri organisaatioissa ovat ja mitä seurauksia työnimusta on työpaikalla, työlle ja yksilölle itselleen. Työnimu ei ole ollenkaan harvinaista! Suomessa esimerkiksi on tukittu (60 000 vastaajaa, Hakanen 2014), että 22 prosenttia koki päivittäin työnimua ja 23 prosenttia vastaajista koki sitä vain harvoin. Kuitenkin Suomessa 37 prosenttia vastaajista koki työnimua useita kertoja viikossa. (Hakanen 2017, 117-118.)

Työn imun käsitteen tarkastelussa pitäisi ottaa huomioon työympäristö ja yhteisöllisyys sekä tunteet. Työn imua on tarkastelut paljon yksilön näkökulmasta, mutta ei yleisellä tasolla. Se voisi kattaa myös kollektiivisen näkökulman. Miten työyhteisö ja ympäristö luovat työnimua? Lisäksi tunteilla on merkitystä. Työn imussa olevat työntekijät kokevat positiivisia tunteita. Onnelliset ihmiset vaikuttaisivat olevan avoimempia uusille mahdollisuuksille sekä itsevarmempia ja auttavaisempia. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 46-48.)

Työn imu syntyy siitä, että työn vaatimukset ja työnvoimavarat ovat tasapainossa keskenään. Kaikissa töissä on erilaisia voimavaratekijöitä kuten: sosiaalinen tuki, kehittävä ja itsenäinen työ, työn varmuus ja arvostus. Työn vaatimuksia puolestaan ovat: työn määrä, kiire, oppimisvaatimukset sekä fyysinen tai emotionaalinen kuormitus. Työn voimavarat vahvistavat työnimua. Työnvaatimukset ovat niitä tekijöitä, jotka ensisijaisesti aiheuttavat työuupumusta. Myös puutteelliset voimavarat voivat aiheuttaa työuupumusta. (Hakanen 2017, 122.)

Työn imulle on esitetty kritiikkiä siitä, että johtaako juuri se liiallisuuksiin työssä, niin sanottuun työholismiin? Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole todettu, että työn imusta siirryttäisiin työholismiin. Työholismilla tarkoitetaan pakonomaista tarvetta tehdä työtä ja ajatella työtä myös vapaa-aikana. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 49.)

2.2.3 Työnimusta intohimoon työtä kohtaan

Intohimoa voi tuntea mitä tahansa aihetta kohtaan, vaikka siitä on perinteisesti tullut mieleen romanttinen rakkaus. Kestävä laadukas suoritus työssä tai esimerkiksi jonkin instrumentin soittamisessa perustuu siihen, että tehtävää kohtaan koetaan vetoa ja se on henkilökohtaisesti merkityksellinen. Intohimo on yleensä yhteydessä pitkän ajan tavoitteelliseen työskentelyyn ja sitä kautta syntyy parempia lopputuloksia. Jos toiminta koetaan antoisana, sitä jatketaan sinnikkäästi, vaikka eteen tulisi vastoinkäymisiä. Intohimosta on sanottu, että se jopa tekee elämästä elämisen arvoisen. Intohimo vaikuttaa

tekemisen laatuun ja yksilön hyvinvointiin. (Sjöblom 2017, 222-223.) Työelämässä työntekijöiden intohimo työtä kohtaan on siis arvokasta pääomaa.

Intohimolla tarkoitetaan vahvaa halua tehdä niitä asioita, joista yksilö pitää tai rakastaa, joihin hän on valmis laittamaan energiaansa ja aikaansa. Käsitettä intohimo on jaettu kahteen alakäsitteeseen: harmoninen intohimo ja pakonomainen intohimo. Harmonin intohimo syntyy henkilökohtaisesta ja vapaasta tahdosta tavoitella intohimoa. Pakonomainen intohimo puolestaan on kontrolloimatonta tarvetta kiinnittyä intohimoon. Harmoninen intohimo korreloi myönteisesti positiivisten tunteiden kanssa. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 50-51.)

Positiiviset tunteet vahvistuvat ja auttavat yksilön sopeutumisessa. Harmoninen intohimo liittyy myös niin sanottuun flow -tilaan. Flow'ta on määritelty huippukokemuksena ja optimaalisena tilana. Flow'ta kokiessaan yksilö toimii vaivattomasti keskittyen ja kontrolloimalla tekemistään täysin. Flow on nähty seurauksena harmonisen intohimon toteutumisesta. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 51.)

Intohimon käsitettä on avattu yrittäjyyttä kuvaavissa tutkimuksissa niin, että ”Kyseessä on tietoisesti ymmärretty voimakas positiivinen tunne, jota koetaan yrittäjyyteen liittyviä toimintoja tehdessä. Se liittyy myös rooleihin, jotka ovat merkityksellisiä ja keskeisiä yrittäjän itseymmärrykselle”. Intohimon käsitettä työssä on määritelty myös yksilön työhön suhtautumisen kautta. Intohimo työhön syntyy yksilön tunteiden ja kognitioon liittyvistä tekijöistä. Lisäksi intohimon käsitettä on määritelty niin, että työssä intohimo syntyy tietoisesti ymmärretyistä positiivisista tunteista, kun ihminen toimii roolissa, joka on merkityksellinen hänelle itselleen. Identiteetti nähdään intohimonkäsitteen yhteydessä tärkeänä tekijänä. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 52.)

Intohimo kohdistuu yhteen tekemiseen, ei koko organisaation toimintaan. Intohimoa voi tuntea koko työtiimi tehdessään yhdessä esimerkiksi jotakin projektia. Intohimoa ei voi luoda ylhäältä alaspäin johtamisella, vaan se syntyy työntekijöissä itsessään. Intohimolla on myönteisiä vaikutuksia työntekijään ja työyhteisöön. Se edistää työntekijöiden kykyä työskennellä yhdessä ja lisää yhteistä ymmärrystä, kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisää tiimin motivaatiota ja näin tiimi voi antaa itselleen esimerkiksi haastavampia tavoitteita. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 53.)

Edellä esitettyjä käsitteitä voisi eritellä näin seuraavalla tavalla. Sana motivaatio liittyy vähemmän innostavien tehtävien tekemiseen. Sellaisia tehtäviä voisi olla esimerkiksi siivoaminen ja koulunkäynti. Tehtävät ovat arjen sujuvuuden kannalta tärkeitä, mutta eivät välttämättä innostavia. Intohimo harvemmin tuntuu tällaisissa tehtävissä. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 51.)

Työn imun ja sisäisestä motivaatiosta erottaa tunteiden rooli. Tunteet, affektit sekä tunnetilat ovat sisäisen motivaation tutkimuksessa enemmän välillisesti vaikuttavia. Intohimon tutkimuksessa ne ovat keskeisiä. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 51.)

Launamo, Kostamo ja Marttinen (2017) kehottavat keskittymään vahvoihin positiivisiin tunteisiin, kun tarkastellaan sisäisen motivaation, työn imun ja intohimokäsitteiden välisiä suhteita. Sisäiseen motivaatioon liittyy järkeilyä. Voidaan tehdä tietoinen päätös sitoutua pitkäksi aikaa työhön. Intohimo puolestaan nostaa ihmisessä esiin voimakkaita tunteita. Lopputulos ei aina ole kaikkein järkevin. Työn imulla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten innostus ilmenee toiminnassa, tekemisessä ja arjessa. Se kuvaa mielekkyyden kokemuksia ja on innostuksen ulospäin näkyvä muoto. Käsitteiden yhteisiä vaikutuksia voidaan nimittää innostukseksi. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 54.)

Stressitutkimuksen mukaan hyvinvoinnille tärkeää olisi, että työ ja lepo olisivat tasapainossa keskenään. Ihminen kestää välisaikaisesti stressaavia tilanteita, mutta pitkäkestoisen stressin tiedetään vaikuttavan elimistöön niin kehossa kuin mielessä. On hyvä huomioida, että myös hermoston näkökulmasta myös myönteiset asiat aiheuttavat stressiä elimistölle. Sympaattinen hermosto nostaa sydämen sykettä, lisää kehon vireyttä ja erittää noradrenaliinia ja adrenaliinia. Parasympaattinen hermosto rauhoittaa ja elvyttää elimistön. Intohimon, stressin ja innostuksen välillä on yhteyksiä. (Sjöblom 2017, 228-229.) Jos esimerkiksi innostuneessa intohimon tilasta ei pääse irti, elimistö ei lepää ja vaikutukset ovat stressin kaltaiset. Sjöblomin (2017 229) mukaan ihanteellisinta olisi ”*mielekkäiden motivaatioilujen virta*” jossa tapahtuisi oman itsensä ylittämistä, mutta toteutuisi myös erilaisista tavoitteista vapautettu rentoutuminen ja lepo.

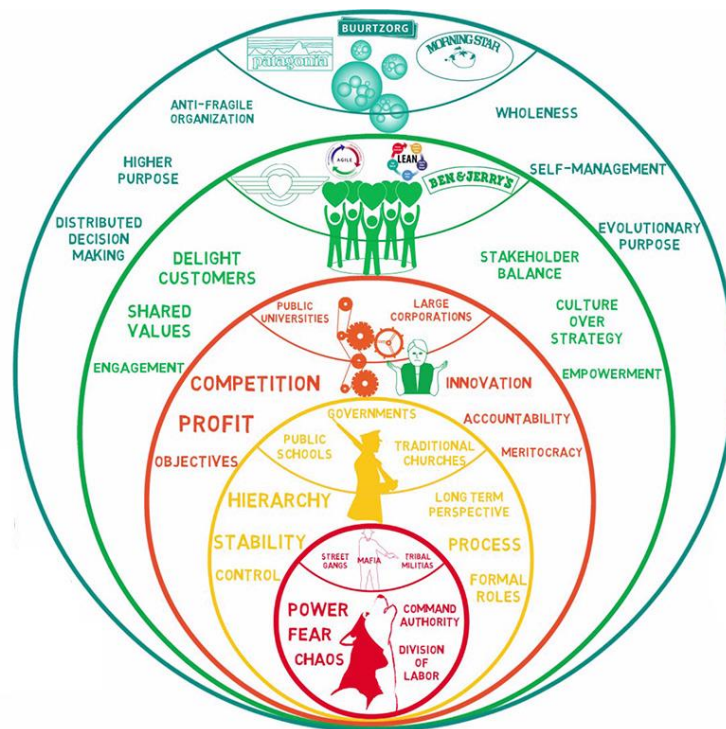
2.2.4 Itseohjautuvuus työhyvinvoinnin mahdollistajana

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on syytä mainita myös itseohjautuvuus työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvan henkilön tulee olla *itsemotivoitunut*. Täytyy olla halu tehdä asioita omaehtoisesti sekä pysyä liikkeessä. Lisäksi täytyy olla *päämäärä* eli ymmärrys siitä, mitä tavoitetta kohti ollaan menossa. Viimeiseksi itseohjautuvalla henkilöllä pitää olla *osaaminen* päämäärän tavoitteluun. Ilman näitä taitoja ei ole itseohjautuvuutta. Kyky johtaa itseään tarkoittaa ajanhallintaa, tehtäviä asettamista, resurssien hallintaa sekä priorisoinnin osaamista. Näitä taitoja työntekijä on perinteisesti voinut ulkoistaa esimiehelleen. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Mutta jos uskomme, että suurimmalta osalta nämä taidot löytyvät, kun niille uskalletaan antaa tilaisuus, niin minkälaisia olisivat organisaatiot ja työntekijät itseohjautuvissa organisaatioissa?

Frederic Laloux:n (2021,18) mukaan nykyorganisaatioissa on jotakin rikki. Useat tutkimukset osoittavat, että suurin osa työntekijöistä ei ole sitoutunut työhönsä. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että myös johtajat ovat väsyneitä oravanpyörään ja paineeseen. Aiheutamme myös planeetallemme kohtuuttoman kuormituksen nykyisillä organisaatioilla ja elämäntavallamme. Tulevaisuuden organisaatiomalliksi Laloux tarjoaa evolutiivista organisaatiomallia. (Laloux 2021, 18.)

Lalouxin (2015) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuus on työhyvinvoinnin ydintä. Hän on luonut viitekehksen, johon organisaatiot voidaan sijoittaa sen mukaan, mikä on niiden johtamistapa. Seuraavassa kuvassa on Laloux:n luoma viitekehys. Kuvion sisin ympyrä kuvaa punaista organisaatiomallia, seuraavana ovat järjestyksessä meripihka (keltainen), oranssi- ja vihreä organisaatiomalli. Ympyrän uloin reuna sinivihreä kuvaa uutta evolutiivista organisaatiomallia.



Kuvio 2: Frederic Laloux:n viitekehys. (Enlivening edge 2016.)

Punainen (red) väri tarkoittaa hyvin autoritääristä johtamista ja vallankäyttöä esimerkiksi diktatuurit tai mafia. Punaista kuvaa sana susilauma sekä pelolla johtaminen. Meripihka (amber) tarkoittaa hierarkkista systeemiä, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista ja hyvin muodollisia rooleja, esimerkiksi armeija, useimmat valtiot ja katolinen kirkko. Meripihka johtamisen tapa alkoi muodostua ihmisen keksittyä maatalouden, kaupungit byrokraatioineen sekä uskonnon säännöstöt. Oranssi tarkoittaa teollisen vallankumouksen aikana syntyneitä organisaatioita. Oranssi (orange) tarkoittaa organisaatioita, joiden tavoitteena on

voitonsaanti. Oranssia kuvaa konemaisuus, luotettavuus, meritokratia ja innovatiivisuus. Esimerkkinä oranssista kansainväliset yritykset ja investointipankit. Oranssissa organisaatiossa yksilö voi edetä ansioillaan. (Laloux 2015, 7-11).

Postmoderni aika toi uuden tavan ajatella organisaatiota, vihreän. Vihreä (green) tarkoittaa, että yritys pyrkii toimimaan kuin perhe. Arvoja ovat tasa-arvoisuus, solidaarisuus ja suvaitsevaisuus. Ideana on yksilön voimaantuminen valmentavalla johtamisella, mentoroimisella ja tiimityöllä. Sidosryhmät tulivat tärkeämmiksi kuin osakkeenomistajat. Huomio kiinnittyy työyhteisön kulttuuriin sekä työntekijöiden voimaannuttamiseen. Vihreää kuvaa sanat tasa-arvoisuus, solidaarisuus ja suvaitsevaisuus. (Laloux 2015, 7-11).

Teal (sinivihreä) on puolestaan malli, johon Laloux:n mukaan tulisi pyrkiä ja joka on tulevaisuutta. (Laloux 2015, 4-6.) Teal (evolutiivinen) maailman kuva, tarkoittaa, että organisaatio nähdään elävänä organismina, joka vastaanottaa yksilöt kokonaisvaltaisesti. Teal:ssa korostuu itsensä johtaminen ja kaikkiin työntekijöihin luottaminen itsenäisessä päätöksenteossa. Organisaatio vastaanottaa työntekijät omina itsenään. Työpäivän aikana voisi esimerkiksi tavata lapsiaan tai tuoda työpaikalle koiran. Organisaatio luottaa siihen, että työntekijöillä on paras asiantuntijuus tehtävistä. Päätöksenteko on hajautettua työntekijöille itselleen. (Laloux 2015, 4, 7-11).

Teal maailmankuvassa maailma nähdään paikkana, joka kutsuu meitä etsimään todellista itseämme ja selvittämään ainutkertaisen potentiaalimme. Teal mahdollistaa kunkin luontaisen lahjakkuuden esiin tulemisen. Teal ajattelussa sisäinen oikeudentaju toimii kompassina päätöksiä tehdessä. Ihmiset, jotka siirtyvät teal ajatteluun ovat usein tietoisia nykyelämän tyhjyydestä ja tuskasta, jossa kiireiset egot estävät meitä kuulemasta itseämme. Tämä on syvälinen muutos ihmisten ajattelussa ja saa pohtimaan, miten organisaatiot ja johtaminen uudistuvat tämän myötä. (Laloux 2021, 40-41.)

Ihminen pitäisi aina nähdä kokonaisuutena. Jos työhyvinvointia ajatellaan vain työssä hyvinvoinnin kautta, ajatellaan lähinnä sitä, kuinka hyvin yksilö voi tuottaa yritykselle. Työhyvinvointiin liittyy työn lisäksi myös ihmisen yksityiselämä ja harrastukset. Ihminen on kaikkien rooliensa summa. (Akola 2020, 30). Teal organisaatiossa ajatellaan näin. Hyvänä hoitotyön esimerkkinä toimii hollantilainen vuonna 2006 perustettu Buurtzorg hoivatyöyrittäjä, jossa sairaanhoitajat johtavat työtään itsenäisesti.

Hollannissa kotihoito toimi ensin oranssin organisaation periaatteiden mukaan, mutta sairaanhoitajien tiukat aikataulut sekä asiakkaan persoonaton hoito hoitajien vaihtuessa ja asiakkaan joutuessa soittamaan puhelinpalveluun, aiheuttivat stressiä sekä sairaanhoitajille että asiakkaille. Bootzorgin visio oli auttaa iäkkäitä elämään mahdollisimman rikasta ja itsenäistä elämää. Ei pelkästään käydä vaihtamassa mahdollisimman nopeasti siteitä tai jakamassa lääkkeitä. Bootzorgin perustaja, itsekkin taustaltaan sairaanhoitaja, Jos de Blok

päätti tehdä organisaatiosta itseohjautuvan yrityksen. Sairaanhoidajat työskentelevät 10-12 henkilön tiimeissä ja hoitavat 50 asiakasta tietyn naapuruston alueelta. Sairaanhoidajat päättävät itse esimerkiksi paljonko aikaa he käyttävät asiakkaan luona, mitä tarvikkeita tilataan, työvuoronsa sekä lomansa. Heillä ei ole esimiestä. Sääntönä on, että ne ketä päätöksenteko koskettaa tulee aina konsultoida ennen päätöksentekoa. Muuten kuka tahansa voi tehdä päätöksiä. (Laloux 2015, 8-9.)

Sairaanhoidajat ja asiakkaat ovat tyytyväisiä Bootzorgiin. Vuonna 2009 Bootzorg käytti 40 % vähemmän työtunteja asiakkaiden luona kuin muut hoivayritykset. Bootzorg on useasti palkittu yritys Hollannissa, jossa työntekijät viihtyvät. Bootzorgin asiakkaat tarvitsevat vähemmän sairaalan palveluja, koska heistä tulee itsenäisempiä nopeammin. On laskettu, että Hollannin kotihoito säästäisi 2 miljardia vuosittain, jos siirtyisivät toimimaan kuten Bootzorg. (Laloux 2015, 8-9.)

Bootzorg ei ole ainoa organisaatio, joka jo harjoittaa Teal:ia. Suomalainen esimerkki on Topi Jokisen luoma Vertia, joka toimii teal:n periaatteita noudattaen. Työntekijät neuvottelevat keskenään jopa palkkauksesta. Jokisen mukaan uutta toimintatapaa tulee opettaa uusille työntekijöille ja kommunikaation sujuvuudesta tulee pitää huolta, mutta yritys toimii ilman varsinaista johtoa. Jokinen toteaa, että itsenäisesti työskentelevät työntekijät ovat toimivin konsepti. (Jokinen 2021.)

Toinen suomalainen esimerkki on sote-alalla toimiva vammaisten ja vanhusten kotihoitopalvelu Debora Oy, joka on syksystä 2015 siirtynyt onnistuneesti kohti itseohjautuvia tiimejä. Sairaanhoidajat eivät työskentele enää lähihoitajien esimiehinä, vaan kaikki ovat osa itseohjautuvaa tiimiä. Tiimi saavat työnantajalta selvät asiakastyytyväisyyttä, hyvää hoitoa, taloutta ja budjettia sekä työhyvinvointia koskevat tavoitteet, joita kohti mennä. Tiimin tukena on valmentaja. Pääkaupunkiseudulla valmentajan apuna toimii viisi palvelukoordinaattoria. Valmentajia on toistaiseksi tarvittu vain yksi ja hän käy käynnistämässä uusien tiimien toiminnan eri kaupungeissa. Otalan & Mäen (2017) mukaan Debora on ottanut oppia Buutzorgista ja on edelleen yhteydessä heidän kanssaan. (Ojala & Mäki, 2017, 269-270.)

Martelan & Jarenkon (2007, 47) mukaan liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, ovat kompleksisia sekä ennalta-arvaamattomia. Kaikki organisaatiot joutuvat kehittämään kykyään mukautua muuttuvassa maailmassa. Mukautumis- ja uusiutumiskyky löytyy itseorganisoinnista. Se edellyttää mekanistisesta ajattelutavasta irtautumista ja sitä, että organisaatioihin suhtauduttaisiin kuin eläviin systeemeihin. (Martela & Jarenko 2017, 47-48.)

Perinteisesti juuri sosiaali- ja terveysalalla on ollut vahva ammattikunta-kohtainen esimiesvalta. Työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja ammattitaitoisia, mutta hierarkkinen päätöksenteko ei ole kannustanut tai valmentanut asiakkaiden kanssa työskenteleviä

itseohjautuvuuteen. Myös työn luonne, suuri vastuu, tekee varovaiseksi. Potilasturvallisuuden vuoksi toiminta on tiukasti ohjeistettua. Kun valtaa on pitkään ohjattu tiukasti ylhäältä alaspäin, on käynyt niin, että tiukassa tilanteessa valtaa delegoidaan helposti takaisin alhaalta ylöspäin. Itseohjautuvuus on kuitenkin mahdollisuus myös sosiaali- ja terveysalalla. Siitä on hyviä esimerkkejä kuten Bootzorg. Itseohjautuvuus vain vaatii uusien taitojen opettelemista. (Ojala & Mäki 2017, 267-271.)

2.2.5 Psykologinen pääoma edesauttaa työhyvinvointia

Vakkalan väitöskirjan (2012) aineistoistosta nousi esiin, että suuria muutoksia kokenut työntekijä voi olla loppuen lopuksi uudistusten jälkeen jopa työkavereitaan tyytyväisempi. Muutokset ovat hyvin kaivattuja, vaikka alkuun olivatkin pelottavia. Suurista muutoksista selviäminen lisää uskoa oman pärjäämiseen vaikeissa haastavissa tilanteissa. (Vakkala 2012, 151.) Muutokset työelämässä vaativat työntekijältä kykyä sopeutua, mutta samalla heidän pitäisi pystyä toimimaan myös itse muutoksen toimeenpanevana voimana (Manka & Manka 2018, 158).

Työntekijän omaan hyvinvointiin sekä kykyyn ottaa muutoksia vastaan liittyy olennaisesti kunkin oma psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma tarkoittaa mahdollisuutta olla oman elämänsä ohjaksissa ja myös kykyyn tuntea mielenrauhaa. Psykologisella pääomalla on tutkittu olevan vaikutusta työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä työtyytyväisyyteen. Psykologinen pääoma on jotakin, mitä voi oppia. Se vastaa kysymykseen ”kuka olet?” Se antaa mahdollisuuksia: ”millaiseksi voit tulla?” Psykologinen pääoma on itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä. Kaikkia näitä osa-alueita voi kehittää itsessään. (Manka & Manka, 158-167.)

Toiveikkuus tarkoittaa, että on halua asettaa sekä saavuttaa tavoitteita. Lisäksi toiveikas etsii uusia polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Optimisti (realistinen optimisti) tuntee, että elämässä enemmän hyviä kuin huonoja asioita ja hän odottaa positiivisia tapahtumia tapahtuvan. Psykologisen pääoman yhteydessä korostetaan, että kyseessä on realistinen ja joustava optimismi. Sitkeydellä (resiliency) tarkoitetaan joustavuutta ja lannistumattomuutta. Sitkeä jaksaa aloittaa uudestaan alusta, vaikka olisi epäonnistunut. (Manka & Manka 2018, 162-167.)

Muutoksesta selviämiseksi psykologisella pääomalla on suuri merkitys. (Manka & Manka (2018, 158-169) ovat esittäneet hyviä tapoja, joilla psykologista pääomaa voi näitä kolmea osa- aluetta huomioimalla kehittää. He nostavat esiin muun muassa tietoisuustaidot. Itseään tulee kehittää aktiivisesti. Itsereflektoinnin taito on tärkeää. Tulevaisuuden tai menneisyyden murehtimisen sijasta itsereflektoinnissa siirrytään tarkkailijan asemaan. Tarkoituksena on tulla tietoiseksi ilmiöitä, jotka tapahtuvat omassa itsessään. Tämä vaatii tietoista rauhoittumista omien ajatusten äärelle. Puhutaan läsnä olemisen taidosta. Tietoista läsnäoloa

sekä tietoisuustaitoja kutsutaan englanninkielen sanalla *mindfulness*. Mindfulness tarkoittaa nykyhetkeen pysähtymistä hyväksyvästi ja ilman arvostelua. Mindfulness tarkoittaa nykyhetkeen pysähtymistä hyväksyvästi ja ilman arvostelua. (Manka & Manka, 171.)

Salosen (2017, 161) mukaan tunteet ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kokemukselle. Työn tulee olla merkityksellistä. Merkityksen tunne on vahva ”moottori” ja syy toimia sekä elää. Työntekijän tulee saada kokea, että omalla osaamisella, ideoilla on merkitystä työpaikalla ja organisaatiolle. Silloin on syy ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen. (Salonen, 2017, 161-163.) Tunteiden käsitteleminen ja ottaminen mukaan työelämään auttaa psykologisen pääoman kasvattamisessa.

Psykologisesta pääomasta puhuttaessa puhutaan usein yksilöstä, mutta se voi koskea myös koko työyhteisöä. Tällöin puhutaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta. Se tarkoittaa ryhmän jäsenten vuorovaikutusta keskenään ja dynamiikkaa, josta syntyy koko työyhteisöä hyödyttävää psykologista pääomaa. Johtamisella ja esimiehen roolilla on suuri merkitys psykologisen pääoman edistämässä. On tutkittu, että esimiehen psykologinen pääoma vaikuttaa alaisten psykologiseen pääomaan positiivisesti. (Manka & Manka 2018, 170-171.)

Muutos aiheuttaa työntekijöille jonkin asteista stressiä. Stressi jaotellaan positiiviseen ja negatiiviseen stressiin. Jonkin asteinen paineen tunne on tärkeää työtä eteenpäin vievä voima. Kun painetta on sopivasti, se tuottaa hyvää työsuoritusta sekä työhyvinvointia. Kuitenkin, jos paine muuttuu negatiiviseksi, se heikentää työssä jaksamista, lisää kuormittavuuden tunnetta ja pitkittyessä vie kokonaan voimat. Stressi on tärkeä osata tunnistaa. Stressiin reagoiminen vaihtelee yksilöllä. Negatiivinen stressi voi syntyä pitkän ajan kuluessa niin, että ettei yksilö sitä itse tiedosta. Usein oma keho saattaa alkaa reagoimaan stressiin. Voi tulla unihäiriötä, erilaisia fyysisiä oireita kuten pään, niska-, hartiasäryt tai muistiongelmia. Kun koetaan positiivista stressiä, työ on sujuvaa ja tuloksellista, mutta negatiivisen stressin aikana työssä ei saada enää aikaan toivottuja tuloksia. Ulospäin näkyvinäkin oireina voi olla eristäytyminen, kyynistyminen ja aloitekyvyttömyys. Nämä näkyvät kielteisenä suhtautumisena työtovereihin, työhön ja asiakkaisiin. Negatiivisuus on myös puolustuskeino, jolla pyritään suojaamaan itseä pettymyksiltä ja väsymykseltä. (Manka & Manka 2018, 174-177.)

Stressiin voi vaikuttaa kohtaamalla ongelmia. Vuorovaikutussuhteita pitäisi pyrkiä muuttamaan sellaisella käyttäytymisellä, jolla pyritään ongelman ratkaisuun. Ongelmia ratkaistaan hakemalla uutta tietoa sekä hakemalla tukea muilta. (Manka & Manka 2018, 179.)

Akolan (2020, 30) mukaan muuttuvassa maailmassa ratkaisu työntekijöiden vakauteen sekä yritykseen sitoutuneisuuteen löytyy yksilön itsensä sisältä. Tarvitaan läpimurto omassa minäkuvassa sekä uusi ymmärrys itsestään. On opittava kuuntelemaan itseään ja tuntemaan itsensä, että voi löytää itselleen oikeita ratkaisuja. Jos ihminen pystyy sitoutumaan itseensä

ja itselle merkitykselliseen työhön, hän tuottaa yritykselle moninkertaisesti enemmän. (Akola 2020, 30-35.) Siksi on tärkeää, että esimerkiksi työnohjauksessa käsitellään ihmistä kokonaisuutena ei vain työhön liittyvien asioiden kautta.

3 Menetelmänä tulevaisuusmuistelu

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä oli tulevaisuusmuistelu. Kyselyn toteutin sähköisenä Webpropol-kyselynä. Tulevaisuusmuistelumenetelmässä pyysin haastateltavia kertomaan onnistuneesta muutoksesta perhekeskukseen siirryttäessä. Tulevaisuuden muistelussa aikaperspektiivi pitää vaihtaa tulevaisuuteen. Pyysin haastateltavia puhumaan tulevaisuudesta käsin: *toivottu muutos on jo tapahtunut, onnistuneesti.*

Tulevaisuusmuistelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi? Mikä sai huolesi vähenemään? Millaisia viisaita valintoja teit, jotta suotuisa kehitys mahdollistui?
2. Millaista työsi on nyt?
3. Kun muistelet aikaa ennen perhekeskukseen siirtymistä, mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen?
4. Mitä sinä itse teit? Mistä sait apua ja tukea? Millaista se oli?
(mukaillen Ruutu 2020, 123).

Aineisto koostui 47 Espoon keskuksen perhekeskukseen siirtyvän työntekijän vastauksista. Vastausaika oli 24.5.-7.6.21 välisenä aikana. Alun perin olin ajatellut vastausajaksi viikon, mutta vastaamisaikaa pidennettiin, koska osassa yksiköistä ei ollut vielä ensimmäisen viikon jälkeen jaettu kyselyä henkilöstölle. Työntekijöille jaettiin saatekirje (liite 1) sähköpostitse. Esimieheni välitti kyselyn sähköpostitse muiden yksiköiden esimiehille, koska minulla ei olisi ollut tarkkaa tietoa siitä, ketä kaikkia kussakin yksikössä työskentelee. Oman yksikköni esimiehen mukaan kyselyn saivat kaikkien yksiköiden esimiehet ja he välittivät kyselyn alaisilleen. Aineistoa lukiessani huomasin, että kyselyyn oli vastannut myös ainakin kaksi esimiestä. Tämä johtuu tavasta, miten jaoin kyselyn välikäsien kautta työntekijöille. Väärinymmärrys siitä, kenen kyselyyn kuuluu vastata, on minun vastuullani.

Esimiesten vastaukset kävivät ilmi niin, että näkökulmana oli huoli työntekijöistä. Kaikista kysymyksistä en pystynyt erottamaan, onko vastaaja esimies vai työntekijä, joten ratkaisin asian niin, että otin kaikki vastaukset mukaan analyysiin. Lopuksi pohdin vaikuttaisiko kahden vastauksen poisjättäminen tutkimuksen tulokseen.

Hyviä puolia avoimissa kysymyksissä on, että vastauksista saattaa saada uusia hyviä ideoita. Huono puolia avoimissa kysymyksissä on, että vastaajat jättävät helpommin vastaamatta

kysymyksiin tai vastaavat huolimattomasti. Avoimet kysymykset ovat myös työläitä analysoida. (Valli 2015, 65.)

Tulevaisuusmuistelua käytetään usein valmentavassa työnohjauksessa (coaching). Menetelmässä pyritään hetkeksi irtautumaan tämän hetken ongelmista ja huolista, koska huolien jatkuva käsittely ja analysointi ei usein tuota ratkaisuja tilanteisiin. Tulevaisuusmuistelussa mieli yritetään saada innostumaan toiveena olevasta tilanteesta. Menetelmä mahdollistaa ongelman objektiivisemmän tarkastelun etäältä. Se mahdollistaa, että haastateltava huomaa viisaita valintoja tai menestystekijöitä, joita ei ole tullut ajatelleeksi. (Ruutu 2020, 122.)

Puhun tulevaisuusmuistelu menetelmästä, mutta vastaavaa menetelmää kutsutaan myös tulevaisuusdialogiksi. Tulevaisuusdialogissa käsitellään jotakin monimutkaista ongelmaa. Osanottajia pyydetään kuvittelemaan, että on ihmeenomaisella tavalla siirrytty tulevaisuuteen vuoden tai kahden verran (riippuen ongelmasta). Tapahtuman vetäjä käynnistää tämän jälkeen dialogin ja osanottajien tehtävä on kertoa, mitä tapahtui. Heitä pyydetään muistelemaan hyvää tulevaisuutta. Osallistujat ovat useammalta eri toimialalta ja tarkoituksena on ratkoa kompleksisia ja moniulotteisia asioita. Menetelmä pyrkii vastaamaan juuri epävarmuuteen ja monimutkaisuuteen tuomalla selkeää ratkaisuun tähtäävää toimintaa, koska muutokset työelämässä eivät ole poistumassa. Tulevaisuusdialogi mahdollistaa suuren joukon läsnäolon ja siinä toivotaankin, että osallistujat olisivat eri toimialoilta. (Arnkil 2006, 105-108.) Menetelmässä on paljon samaa, kuin käyttämässäni tulevaisuusmuistelussa, mutta tulevaisuusdialogissa suuressa roolissa on juuri dialogin luominen, mikä puuttuu tulevaisuusmuistelusta.

Tulevaisuusdialogissa on aina jokin valittu hyvä ”tila” sekä ulkopuolinen vetäjä/vetäjät toimialoilta. Osallistujia jaetaan ryhmiin ja kullekin ryhmällä annetaan ääni, eli joku henkilö, joka tuo ryhmän ajatukset esiin. Menetelmässä pyritään siihen, että kaikki tulevat aidosti kuulluksi. (Arnkil 2006, 109). Tulevaisuusdialogi menetelmä olisi ollut kiinnostava, mutta omassa opinnäytetyössäni pitää ottaa huomioon korona-ajan tuomat haasteet aineiston keräämiselle. Suuria väkijoukkoja ei voitu kerätä yhteen. Lisäksi henkilöstöä ei liikene tällaisiin tilaisuuksiin vallitsevassa koronatilanteessa.

Arnkil (2020, 102) sanoo verkostokonsulteille suunnatussa teoksessaan, että tulevaisuuden muistelemineen on leikillisistä, mutta se ei ole hauskanpitoa. Siinä käsitellään osallistujien toiveita ja pelkoja tässä hetkessä. Tulevaisuusmuistelu on väline tarkastella nykyisyyttä huojentuneesta näkökulmasta. Huolien tarkastelu on tärkeä osa tulevaisuusmuistelua. Hyvän tulevaisuuden tarkastelu ilman huolien esiin tuomista voi tuntua vastaajista tärkeiden asioiden sivuuttamiselta tai vakavan tilanteen peittelyltä. Kuitenkin haastattelussa pyritään, että varjo huolesta ei jäisi viimeiseksi tunnelmaksi ja kysytäänkin sitten ”mikä sai huolesi

väheneään?” On huomattu, että helpompi puhua painavistakin huolista paremman tulevaisuuden näkökulmasta. (Arnkil 2020, 102-104).

Verkkokyselyt ovat yleistyneet ja niihin pätevät samat ohjeet, kuin muidenkin kyselylomakkeiden laatimisessa. Verkkokyselyitä tehdessä on hyvä kiinnittää huomiota visualisuuteen sekä siihen millä laitteella kyselyyn vastataan. Onko käytössä esimerkiksi tietokoneen näppäimistöä. Puhelimessa ja ipadissa ei esimerkiksi ole näppäimistöä. Verkkokysely on nopea ja edullinen. Lisäksi se vähentää tutkijan työtä, kun aineisto on jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida ja näppäilyvirhettä ei tule. (Valli 2015, 47-49.)

3.1 Opinnäytetyö laadullisena tutkimuksena

Laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat usein kuvailevia. Aineisto on tehty, ei annettu. Laadullinen tutkimuksen yksi keskeinen tunnuspiirre on, että lähestymistavassa korostuu todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne. (Puusa & Juuti 2020, 75-76.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada tietoon ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta (Vilkkä 2015, 11). Opinnäytetyössäni tutkin kuviteltua todellisuutta. Tieto kuvitellusta todellisuudesta on merkityksellistä, koska se voi kertoa, miten työntekijä haluaisi muutoksen tapahtuvan.

Suomessa laadullista tutkimuksesta puhuttaessa käytetään ilmaisuja kvalitatiivinen, pehmeä, laadullinen, tulkinnallinen, ymmärtävä ja ihmistieteellinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16). Tuomi & Sarajärvi (2018,16) lisäävät tähän määritelmään myös toimintatutkimuksen, postmoderniin tieteeseen perustuvan tutkimuksen sekä yhdysvaltalaisen Qualitative Research eli laadullisen tutkimuksen perinteen. Qualitative Research on lisätty siksi, että amerikkalaisilla ajatellaan olevan hieman erilainen lähestymistapa laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16-17).

Tuomi & Sarajärvi 2018, 14, erottelevat seitsemän laadullisen tutkimuksen perinnettä:

1. aristoteelinen perinne ja ymmärtävä tutkimus
2. hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus
3. fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus
4. kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus
5. yhdysvaltalainen laadullisen tutkimuksen perinne
6. pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus
7. postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus

Laadullista tutkimusta ohjaavat teoriat perustuvat näihin perinteisiin ja teoria on laadulliselle tutkimukselle välttämätöntä. Teoriat ovat erilaisia riippuen siitä, mistä perinteestä ne

juontuvat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23.) Teoreettista tutkimusta ja empiiristä tutkimusta kuvataan perinteisesti erillisinä, mutta myös empiirinen tutkimus vaatii teorian käyttämistä. Teoreettisen analyysin loppupäätelmissä korostuu se, miten tutkija on tarkastelunsa tehnyt. Empiirisen tutkimuksen raporteissa painopiste on siinä, miten käytetyt metodit ohjaavat aineiston tarkastelua. Laadullinen tutkimus on empiiristä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ja havaintoja tarkastellaan empiirisen analyysin tavalla. (Tuomi & Sarajärvi, 26-27.)

Eskola & Suoranta (2000) esittävät laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi: aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tuotosten esittämistapa, tutkijan asema ja narratiivisuus. (Eskola & Suoranta 2000, 15.) Tässä opinnäytetyössä aineisto syntyi sähköisen haastattelulomakkeen vastausten perusteella.

Tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. Tutkimussuunnitelmaan, alkuperäiseen tai tutkimusongelmaan voi joutua palaamaan rapostin kirjoittamisen eri vaiheissa. Tutkijalla on aina jokin rooli itsellään tutkimusta tehdessä. Aineiston rajaus on tärkeää. Tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimuksensa tuloksista, vaikka havaintomme ovatkin aina värityneet omilla kokemuksillamme. (Eskola & Suoranta 200, 15-20). Olen kirjoittanut tutkimuksen eettisyyttä tarkastelevassa luvussa omaa rooliani ja positiota auki. Tutkimussuunnitelmaa olen palannut tarkistamaan useita kertoja. Aineistoa rajasin niin, että tarkastelen vastauksia tutkimuskysymyksiin peilaten. Mahdollisia ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista olen pohtinut työn lopussa.

Alasuutari (1999) ohjaa pelkistämään havainnot laadullista tutkimusta tehtäessä. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa, että aineistoa tarkastellaan vain tietystä näkökulmasta. Tulee miettiä, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen (tietoperustan) kannalta, vaikka tutkimusaineisto voisi antaa aiheita monenlaiseen tarkasteluun. (Alasuutari 1999, 40.) Omassa työssäni voisi olla mielenkiintoista tietää, kuuluuko vastaaja neuvolan vai lastensuojelun työntekijöihin. Lisäksi kiinnostavaa olisi, onko vastaaja iältään nuori vai varttuneempi. Voihan esimerkiksi olla, että iältään vanhemmat arvostavat esimerkiksi pysyvyyttä toimintatavoissa enemmän kuin nuoremmat kollegat. Tällaisia vastauksia en kuitenkaan pysty aineistoistani saamaan. Perhekeskukseen siirtyvät työntekijät saivat vastata anonyymisti tulevaisuusmuistelun kysymyksiin.

Erot ihmisten välillä voivat olla laadullisessa analyysissä tärkeitä. Toisaalta, jos keskittyy liikaa tutkimusaineiston moninaisuuteen, ilmiöstä ei välttämättä saa lopulta enää otetta. Laadullisessa analyysissä pitää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman pieneksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 1999, 43.)

Alasuutari (1999) kutsuu tulosten tulkintaa arvoitusten ratkaisemiseksi. Se tarkoittaa sitä, että tuotettujen vihjeiden ja johtolankojen avulla ilmiöstä tehdään merkitystulkinta.

(Alasuutari 1999, 44.) Tällä tavalla ajattelen myös opinnäytetyöni aineistoa. Sieltä joko nousee tai ei nouse joitakin toistuvia tekijöitä vastuksissa. Lisää vihjeitä ja johtolankoja arvoituksen ratkaisuun ja luotettavamman tuloksen saavuttamiseen saan tutkimalla muutoksen johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta.

Käyttämäni menetelmä muistuttaa myös eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmä tarkoittaa, että tutkimusaineisto kerätään pyytämällä tutkittavia kirjoittamaan pienimuotoinen tarina tutkijan ohjeitten mukaan. Tutkija voi käyttää kehyskertomusta orientaationa, jossa kuviteltava tilanne esitetään tutkittavalle ja sitten tutkittava vastaa joko suullisesti ja tai kirjoittaa vastauksensa. Toisin kuin tulevaisuusmuistelussa, eläytymismenetelmässä tehdään variaatioita kysymykseen. Kehyskertomuksia on 2-4 erilaista ja jokaisessa varioidaan jotakin tiettyä seikkaa. Analyysivaiheessa keskitytään siihen, mikä muuttuu, kun orientoivassa kertomuksessa muutetaan jotakin tekijää. Eläytymismenetelmässä voidaan valita kahdesta päävaihtoehdosta. Ensimmäinen on aktiivinen, jossa toimitaan roolileikin tapaan. Henkilöille kuvataan roolit, joita esittävät. Toinen vaihto on passiivinen, jossa henkilölle kuvataan jokin tilanne. Eläytyminen tapahtuu kirjoittamalla kirjallisesti pieni kertomus. Kertomuksen sijasta voi käyttää myös ranskalaisia viivoja. (Eskola & Suoranta 2000, 110-112.) Passiivinen eläytymismenetelmä muistuttaa käyttämäni tulevaisuusmuistelua. Vaikka menetelmä poikkeaa käyttämästäni menetelmästä siinä, että luon vain yhdenlaisen kehyskertomuksen, käytän samoja menetelmään liittyviä ohjeita.

Eskola & Suoranta (2000) kehottavat karsimaan kaikki epäolennainen kehyskertomuksesta ja keskittymään vain tärkeimpiin seikkoihin. Vastausaika kannattaa olla 15-20 minuuttia. Heidän kokemuksensa perusteella paras tapa vastata on jonkin ryhmän kokoontuminen: tilanne, jossa on pakko olla paikalla ja siellä on valmistauduttu kirjoittamaan. (Eskola & Suoranta 2000, 114.)

Tulevaisuusmuistelussa kehyskertomuksia on vain yksi ja se suuntaa haastateltavien ajatusta suoraan kohti onnistunutta muutosta. Onko eettisesti oikein yrittää suunnata ajatusta vain onnistumiseen? Onko tieto luotettavaa, jos ei kysytä myös toisesta näkökulmasta ”on vuosi 2022, kaikki meni pieleen, mitä tapahtui?” On myös eksplisiittisesti tuotava esiin, onko tarkoitus vaikuttaa esimerkiksi vastaajaan asenteisiin. Perustelen menetelmän käyttöä sillä, että tieto työntekijöiden näkökulmasta, miten onnistunut muutos tapahtui, on käyttökelpoisempaa, kuin tieto heidän uhkakuvistaan. Tietoa siitä, mitkä asiat johtivat onnistuneeseen muutokseen, voidaan käyttää konkreettisenä välineenä, kun pyritään kohti onnistunutta siirtymistä perhekeskukseen.

Tutkimuksessani on myös narratiivisen kokemuksen tutkimusta. Narratiivisen suuntauksen lähtökohtana on kertojan näkökulma. Ajatellaan, että yksilön ainutkertaisen näkökulman esiin tuominen ja ymmärtäminen jossakin kontekstissa on, tavoiteltavampaa kuin asioiden

paikkaansa pitävyyden tarkistaminen erilaisten lähteiden avulla. (Erkkilä 2008, 198.) Narratiivisuus tarkoittaa ihmiselle tyypillistä tapaa selittää todellisuuttaan ja jäsentää kokemuksiaan tarinan muodossa. Narratiivisuus kuuluu ihmisenä olemiseen ja on ymmärryksemme perustavanlaatuinen muoto. Koko kirjallinen kulttuuri ja tiedonvälityksen maailma, arkipuhe, lehdet, artikkelit ovat ihmisen tapaa selittää ja jäsentää maailmaa. (Eskola & Suoranta 2000, 22-24.) Kun pyydän kyselyyn vastaajia muistelevaan tulevaisuutta, kyse on narratiivista. Tulevaisuus ei ole vielä tapahtunut. Vastaukset paljastavat kuitenkin tärkeää tietoa nykyhetken tilanteesta.

3.2 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Opinnäytetyössäni tein aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Käytin sisällönanalyysiä yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinteen mukaisesti.

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan kirjallisuudessa puhutaan usein aineistolähtöisestä analyysistä tai teorialähtöisestä analyysistä. Lisäksi on myös teoriaohjaava analyysi, joka on hyvä analyysin tekotapa näiden kahden välillä, koska siinä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Sisällönanalyysia voi pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Sitä voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin voi jakaa kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä sisällön analyysiä ohjaa jokin teoreettinen asemointi ja toisessa ryhmässä ovat ne analyysimuodot, joita ei ohjaa joki teoria tai epistemologinen lähtökohta. Sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi kuuluvat jälkimmäiseen ryhmään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi haastattelut, kirjat, kirjeet, keskustelut tai mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva dokumentti. Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä tiiviissä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.)

Alkeellisimmillaan aineistoista voi määritellä luokkia ja laskea montako kertaa luokka esiintyy aineistoissa. Luokat voidaan esittää taulukoina. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto. Sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Tällä tavalla lähdin liikkeelle aineistoni analyysissa.

Sisällönanalyysin lisäksi puhutaan myös temaattisesta analyysistä. Temaattisessa analyysissa aineistosta tunnistetaan sitä ohjaavat johtoajatukset. Näiden ajatusten ympärille kerätään temaattisen ”kartan” avulla teemaan liittyvä kokonaisuus. Karttoja (mindmap; käsitekartta) voi olla useampia ja niiden avulla tiivistämään tietoa. Teemat eivät nouse aineistosta itseksään, vaan siihen vaikuttaa tutkijan tulkinta. Samasta aineistoista voidaan saada hyvin erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142-143.) En tee temaattista analyysia. Päätin

etukäteen, mikä aineistossa kiinnostaa, luokittelin aineiston sekä esitän vastauksia määrinä, joten puhun tässä sisällönanalyysistä analyysimenetelmänä.

Sisällönanalyysissä päätetään etukäteen, mistä ollaan kiinnostuneita. Havainnot pelkistetään ja niistä muodostetaan ala- ja yläluokkia. Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan tarkastella myös määrinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142-143.)

Tunnistan tekevänä myös sisällönerittelyä. Tuomen & Sarajärven (2018, 119) mukaan sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi vastausten sisältöä. Tutkimusongelmiin vastataan kvantitatiivisten mittaustulosten avulla. Voidaan esimerkiksi laskea, kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein samaa termiä käytetty. (Eskola & Suoranta 2000, 185.)

Aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi ja teorialähtöinen analyysi

Aineistolähtöisessä analyysissä käytetään induktiivista päättelyä. Induktiivinen tarkoittaa yksittäisestä yleiseen päättelyn logiikkaa. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii tekemään tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja tai sovittuja. Tutkimuksessa kerrotut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Silti aikaisemmalla tiedolla ja havainnolla ilmiöstä ei pitäisi olla vaikutusta analyysin tekemiseen tai lopputulokseen, koska analyysi lähtee aineistoista. Aineistolähtöistä analyysia on vaikea toteuttaa, koska ei ole olemassa täysin objektiivisiä havaintoja, vaan tutkijan valitsevat käsitteet, tutkimusasetelmat ja tutkimusmenetelmät vaikuttavat aina tuloksiin. Aineistolähtöisen analyysin rinnalla puhutaankin teoriaohjaavasta analyysistä. Tässä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu kokonaan suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109.)

Teoriaohjaava analyysi päättelyn logiikka on abduktiivista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Abduktiivinen päättely tarkoittaa, että teorian muodostaminen on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan ajattelussa vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys.

Kolmantena analyysimuotona on teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisen analyysin päättelyn logiikka on deduktiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Deduktiivinen päättelyn logiikka tarkoittaa yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Teorialähtöistä analyysia tehdään usein luonnontieteissä. Tässä tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun olemassa olevan mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Yhdysvaltalaisessa sisällön analyysin tutkimusperinteissä ei puhuta teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi kulkee lähtökohtaisesti samalla tavalla kuin aineistolähtöinen analyysi. Ainoa ero on siinä, että teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina,

ilmiöstä jo tiedettynä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Tässä opinnäytetyössä teen aineistolähtöistä analyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä tietoperusta on aineisto. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee seuraavalla tavalla:

- vahva päätös siitä, mistä on kiinnostunut
- tutustuminen aineistoon ja muistiinpanojen tekeminen.
- merkittyjen asioiden yhteen kerääminen erilleen muista
- kerättyjen asioiden pelkistäminen
- alaluokkien muodostaminen
- yläluokkien muodostaminen
- kokoavan käsitteen muodostaminen
- raportin kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141-142.)

3.3 Aineiston analyysi

Etsin aineistoista eniten esiintyviä vastauksia. Loin näille vastauksille omat kategoriansa. Joudun tekemään paljon valintoja aineiston suhteen siinä, minkälaisia luokitteluja ryhdyn tekemään. Oma tulkintani sekä aineiston rajaaminen vaikuttivat luokkien syntymiseen. Muodostin luokkia lukemalla vastauksia läpi uudelleen ja uudelleen sekä keräten värillisillä post-it muistilapuille vastausten esiintyvyyttä. Esimerkiksi kysymykseen yksi muodostin luokat taulukossa esitetyllä tavalla.

Taulukko 1: Vastauskategoriat kysymykseen: 1. Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi.

Riittävät tilat	Häly ja levottomuus	Työaika	Asiakkaiden kokemus	Ilmapiiri	Irtisanoutuminen	Terveet tilat
N25	N14	N9	N8	N5	N5	N3

Esitän vastaukset ympyrädiagrammin avulla. Tässä työssä on myös kirjallisuuskatsauksen elementtejä. Vastaan osittain tutkimuskysymyksiin myös aikaisempien tutkimuksien perusteella. Silti ei voida puhua teoriaohjaavasta sisällön analyysistä, koska nostamani tulokset tulevat kuitenkin aineistoista. Toisaalta menetelmä ei ole aivan puhdasta aineistolähtöistä analyysia, koska pohdin tuloksia myös aikaisempien tutkimustulosten näkökulmasta.

4 Tulevaisuusmuistelun tulokset

Olen tietoinen siitä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia ei tulisi esittää prosenttilukuina, jos vastaajia on alle 100. Tässä opinnäytetyössä esitän kuitenkin vastaukset ympyrädiagrammissa prosenttiosuuksina, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa tulokset. Käsittelem seuraavaksi tulevaisuusmuistelun vastauksia kysymyksittäin. Esittelen, minkälaisia kategorioita muodostin sekä minkälaiset vastaukset niihin sisältyvät.

1. Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi?

Eniten huolta aiheuttivat riittävät tilat. Seuraavaksi eniten huolta aiheutti häly, levottomuus ja melu. Seuraavana nousivat esiin työajan muutos, asiakkaiden kokemus, ilmapiiri ja terveet tilat. Nostan esiin myös luokan irtisanoutuminen huolena. Toisille vastaajille irtisanoutuminen toimi myös ratkaisuna.

Riittävät tilat (n=25) kategoriaan sisällytin kaikki ne vastaukset, joissa puhutaan oman toimiston puuttumisesta, tilojen toimivuudesta, tavaroiden unohtelu siirtymisissä, kollegoiden löytäminen uusissa tiloissa, tilojen varaamiseen liittyvä työläys tai mahdolliset ongelmat, avoimet tilat/avokonttori/monitilatoimisto, tilanpuute, työpisteiden vähyyys, tauko/lounaspaikkojen vähyyys, paljon ihmisiä samoissa tiloissa sekä työtilojen erikoisvaatimukset eri ammattiryhmien mukaan. Valitsin luokan nimeksi ”riittävät tilat”, koska tätä ilmaisua kyselyssä käytettiin eniten. Avoimet monitoimitilat, tilojen vaurausjärjestelmä sekä oman toimiston puuttuminen nousivat vastauksissa eniten esiin.

Häly, levottomuus ja melu (n=14) kategoriaan sisällytin ne vastaukset, joissa mainittiin häly, hälinä, melu, ihmispaljous, levottomuus, työrauhan puuttuminen, oman rauhan puuttuminen, omien ajatusten sotkeutuminen ja mahdollisesti puutteellinen äänieristys. Huomasin, että vastauksissa kuvailtiin tätä huolta hyvin samanlaisin sanoin.

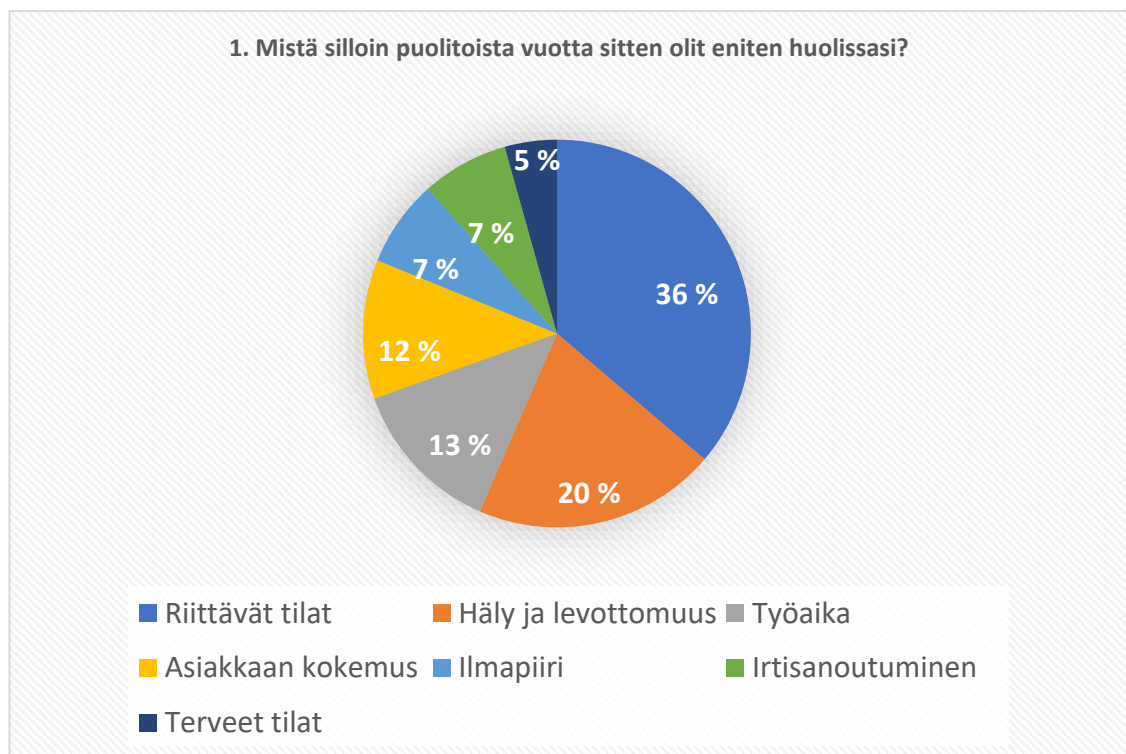
Työajan muutos (n=9) kategoriaan sisällytin kaikki ne vastaukset, joissa mainittiin liukuvan työajan menettäminen, iltavuorojen alkaminen, ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin, kiinteisiin työvuoroihin siirtyminen, laajennetut aukioloajat, iltatyö, pakollinen iltatyö sekä huoli työvuoroista.

Asiakkaan kokemus (n=8) kategoriassa vastaajat toivat esiin huolta asiakkaiden näkökulmasta. Tähän luokkaan sisällytin vastaukset: työntekemisenmuutos voi aiheuttaa asiakkaissa närkästystä, muutosta tehdessä aika on pois asiakastyöstä, perheet saavat huonompaa palvelua, miten asiakkaat uskaltavat tulla uuteen toimistoon, vieraskielisten asiakkaiden tarpeiden huomioiminen/hoitaminen, asiakkaiden tottuminen uusiin tiloihin, omahoitajuuden menettäminen sekä löytävätkö asiakkaat oikeaan kerrokseen/toimistoon.

Ilmapiiri (n=5) kategoriassa vastaajat tuovat esiin huolta negatiivisesta ilmapiiristä uudessa perhekeskuksessa. Tähän luokkaan sisällyttiin vastaukset: yhteisissä kokouksissa paljon negatiivisuutta, ilmapiiri on muutosvastainen, huolta yhteisten pelisääntöjen luomisesta, tulevien yhteistyötahojen negatiivinen suhtautuminen perhekeskukseen, negatiivinen suhtautuminen minun ja kollegoiden kanssa työskentelemiseen, kaikki eivät sitoudu yhteistyöhön, negatiivinen suhtautuminen kuormittaa,

Terveet tilat (n=3) kategoriassa oli itselleni yllätyksenä vain kolme vastausta. Terveet tilat tarkoittavat sisäilmaan liittyvää huolta sekä ergonomiaa. Huolta aiheutti esimerkiksi se, onko tilat rakennettu niin, ettei tule sisäilmaongelmia, vanhojen huonekalujen siirtäminen uusiin tiloihin ja ergonomiset työpisteet.

Irtisanoutuminen (n=5) ei enää kuvaa suoranaisesti huolta. Tähän luokkaan sisällyttiin vastaukset, joissa irtisanoutumisella uhataan, päätös irtisanoutumisesta on jo tehty ja uusi työpaikka on tiedossa tai irtisanoutumista/työpaikan vaihtamista harkitaan. Tämä luokka on sen verran suuri, että sekin kuvaa tunnelmaa huolesta hyvin.



Kuvio 3: Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi.

Suurin osa vastaajista koki suurimmaksi huoleksi perhekeskuksen tilojen riittävyyden sekä hälyn ja levottomuuden.

2. Millaista työsi on nyt?

Tähän kysymykseen sain 47 vastausta, joista oletan vastauksen perusteella ainakin taas kahden vastauksen olevan esihenkilöiden antamia.

Työt sujuvat (n=14). Suurin osa vastaajista kertoi ”töiden sujuvan”. Tähän luokkaan sisällytin vastaukset, joissa kerrotaan myös, että uusia tapoja töiden tekemiseen on löytynyt, ympäristö tukee työn tekemistä, oleminen on hyvää ja tasapainoista, yhteistyö sujuu, ”ihan kivaa”, työvälaineet ovat kunnossa, vähemmän stressiä, työ on monipuolista, mielenkiintoista ja innostavaa ja olen tottunut/oppinut työskentelemään uudella tavalla.

Moniammatillisuus ja yhteistyö (n=12). Moni, joka vastasi työn sujuvan mainitsi myös moniammatillisuuden sekä yhteistyön sujuvuuden. Lisäksi tiimin toimivuus mainittiin muutaman kerran, mutta sitä en sisällyttä tähän luokkaan, koska tiimillä todennäköisesti viitataan omassa yksikössä toimivaan tiimiin. Luokkaan moniammatillisuus ja yhteistyö sisällytin vastaukset kuten moniammatillinen työ on lisääntynyt, helpottunut, tunnen verkostoja paremmin, yhteistyötahojen kanssa on sisäistetty, että ollaan samojen asioiden äärellä ja moniammatillinen työ onnistuu matalalla kynnyksellä. Lisäksi on mukavaa, että voi konsultoida moniammatillisesti.

Toimivat tilat (n=8). Kaikki tiloja ja työtarvikkeita koskevat vastaukset yhdistin luokkaan: toimivat tilat. Näissä vastauksissa mainitaan työtilojen varausjärjestelmän toimivuus, siistit taukotilat, valoisa ympäristö, ergonomiset työpisteet, laitteiden latauspisteet toimivat, jokainen löytää työtilansa, sisäilma on hyvä ja ryhmätyötiloja löytyy.

Asiakas saa parempaa palvelua (n=8). Tässä luokassa tuotiin jälleen esiin asiakkaan kokemus. Tähän luokkaan sisällytin vastaukset, joissa perhekeskuksen ajateltiin tuovan asiakkaalle parempaa palvelua. Asiakkaat ovat perhekeskukseen tyytyväisiä ja pääsevät helposti palveluiden äärelle.

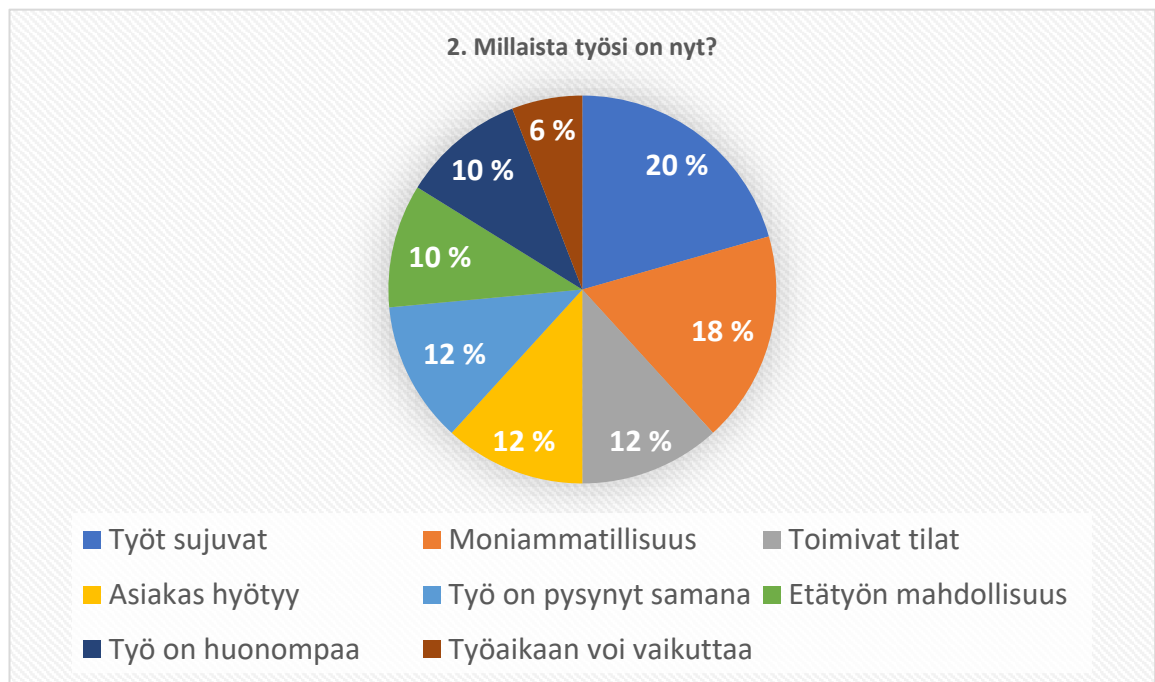
Työ on pysynyt samana (n=8). Useat vastasivat työn pysyneen samanlaisena kuin ennenkin. Työnsisältö ja perustyö mainittiin pysyneen samana, vaikka ympäristö muuttuikin.

Etätöiden mahdollisuus (n=7). Tässä luokassa ovat vastaukset, joissa etätöiden lisääntyminen nähdään perhekeskuksen mukana tuomana hyvänä asiana. Vastauksissa mainittiin, että saa tehdä myös etätöitä. On kiva, kun saa tehdä työtä myös kotona. Seitsemän myönteisesti etätöihin suhtautuvan vastauksen lisäksi, vastaajista neljä kertoi etätöiden lisääntymisen olevan negatiivinen asia. Etätöitä tehdään esimerkiksi, koska tilat eivät riitä ja etätö on stressaavampaa.

Työ on huonompaa (n=7). Kysymys ”Millaista työsi on nyt?” toi edelleen osittain esiin myös huoliajattelua. Koska edellä huolia on eritelty jo tarkemmin, päädyin luomaan luokan ”työ on

huonompaa” sisältäen kaikki esiin tuodut negatiiviset maininnat työstä uudessa perhekeskuksessa. Tässä luokassa vastaukset vaihtelivat eniten. Vastauksissa oli, että työ on stressaavampaa, huolet ovat käyneet toteen meluisuuden ja kiireen osalta, asiakkaat saavat huonompaa palvelua, työajat eivät joustaa, työ ei joustaa, esimieheen saadaan huonosti yhteyttä, tilan varaaminen ei toimi, työ on yksinäistä, työ on kuormittavampaa ja taukotiloihin joutuu jonottamaan. Irtisanoutumisajatukset tuotiin myös tässä kysymyksessä esiin.

Työ aikaan voi vaikuttaa (n=4). Valitsin tehdä vielä työaikaa käsittelevän luokan, koska huoli työajan muutoksesta tuli ensimmäisessä kysymyksessä niin usein esiin. Tässä luokassa ovat vastaukset: voin itse vaikuttaa työaikaan, työaika joustaa, iltavuoroja ei ole paljon ja perhe-elämä ei ole kärsinyt liikaa.



Kuvio 4: Millaista työsi on nyt.

Kun vastauksia peilaa huoliin huomaa, että huolenaiheet on saatu pääosin ratkaistua. Aineistoista nousi esiin muutama ehdotuskin, kuten ”olen saanut kuitenkin oman huoneen” tai yksikköön on palkattu sihteeri, jota aikaisemmin ei ollut.

3. Kun muistelet aikaa ennen perhekeskukseen siirtymistä, mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen?

Tähän kysymykseen vastaajia oli n=46 eli yksi vastaaja vähemmän kuin aikaisemmissa kysymyksissä. Tunnistin ainakin yhden vastauksen esimiehen vastaamaksi.

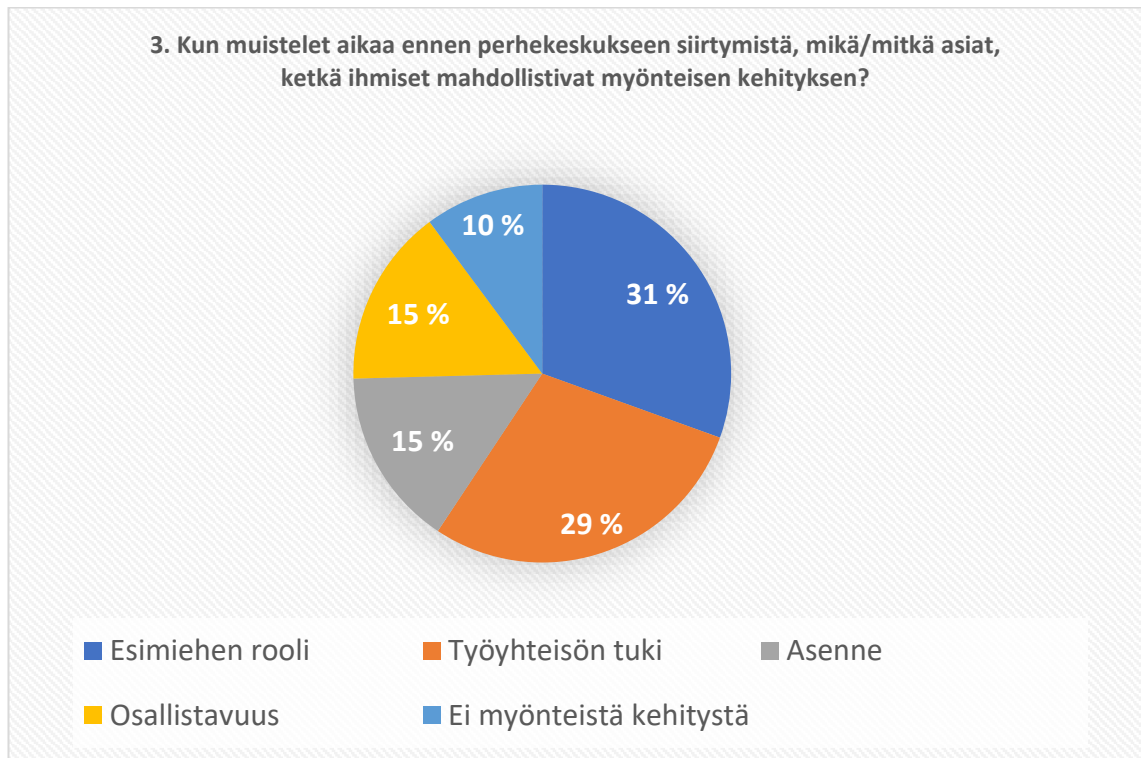
Esimiehen rooli (n=18). Tähän luokkaan keräsin vastaukset, jotka käsittelivät esimiehen roolia avun ja tuen antajana. Myös johto ja johtoryhmä mainittiin, mutta eniten vastauksissa puhuttiin lähiesimiehestä. Käytän sanaa esimies esihenkilön sijasta, koska vastauksissa käytettiin sanaa esimies tai lähiesimies. Vastauksissa mainittiin useimmiten pelkästään ”esimies”, mutta jonkin verran eriteltiin myös, minkälaista tukea esimieheltä saatiin. Esimerkiksi vastauksissa mainittiin pienet palaverit oman tiimin ja oman esimiehen kanssa, jämässä johtaminen ja rauhoittelu, kuunteleva esimies, yhteiset pelisäännöt, esimiehen kanssa keskusteleminen, kannustava esimies, esimies, joka tuntee yksikkönsä työn sisällön, sekä esimies, joka otti huolet tosissaan.

Työyhteisön tuki (n=17). Oman työyhteisön tuki koettiin myönteisen kehityksen mahdollistajana sekä voimavarana. Tähän luokkaan sisällytin vastaukset kuten: samaan porukkaan kuuluminen, työkavereiden kanssa keskusteleminen, työkaverit vertaistukena, tiimin tuki sekä asioiden refleктоiminen/purku. Suurin osa vastauksista oli yhdellä sanalla ”työkaverit”.

Asenne (n=9). Luokkaan asenne sisällytin vastaukset, jotka koskivat henkilön omaa asennetta tai tiimin asennoitumista perhekeskusta kohtaan. Vastauksissa nousi esiin huumori, leppoisa asenne, tiimin myönteinen puhe, tiimissä pyrkimys nähdä asioiden myönteiset puolet, minä itse ja positiivinen uteliaisuus, avoin asenne, oman vastuun ottaminen, hyvän puhuminen, perhekeskuksen ajattelu positiivisena asiana ja avoin keskustelu.

Osallistavuus (n=9). Tässä luokassa vastaajat toivat myönteisinä perhekeskukseen siirtymistä edistävinä asioina sen, että he saivat osallistua perhekeskuksen kehittämiseen alusta alkaen. Vastauksissa mainittiin säännölliset järjestettävät työpajat, hyvä tiedottaminen, info, selkeät vaihekuvaukset, suunnitteluun osallistuminen, ehdotuksia ja palautetta otettiin vastaan, kaikki oli avointa, yhdessä päättäminen ja käytännön ja teorian yhdistyminen.

Ei myönteistä kehitystä (n=6). Myös tässä luokassa löytyi maininnat jo tehdystä tai suunnitelmissa olevasta irtosanoutumisesta. Tässä luokassa kerrottiin, että perhekeskus ei sovi joko itselle, tekemälleen työlle tai asiakkaille.



Kuvio 5: Mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen.

Tämän kysymyksen vastauksia lukiessani jouduin tekemään enemmän omaa tulkintaa, kuin aikaisemmissa kysymyksissä. Esimerkiksi yksi vastaus luokassa ”esimiehen rooli” oli seuraavanlainen:

” Esimiehet, joilla oli kokonaisnäkemys tulevasta, ja jotka huolehtivat siitä, että perhekeskus on rakenteellisesti jotakin tavoiteltavan arvoista, eli perheiden ja lasten palvelut oikeasti paranevat entiseen verrattuna. ”

Kuvataanko tässä esimiehiä, jotka mahdollistivat myönteisen kehityksen, vai onko sävy ennemminkin velvoittava esimerkiksi niin, että ”katsokaakin, että palvelut oikeasti paranevat”? Kaiken kaikkiaan vastauksia oli kohtuullisen helppo tulkita, mutta muutama vastaus aineistoissa oli moniselitteinen tai neutraali. Olen ottanut luokkiin vain sellaisia vastauksia, joista pystyy selvästi näkemään vastaajan tarkoituksen.

Lisäksi jouduin pohtimaan, että kun osa vastaajista kertoi, että myönteistä kehitystä mahdollisti oman pienen tiimin kanssa yhdessä oleminen ja siinä toimiminen, sisältyykö tähän toive siitä, että tulevaisuudessa oltaisiin myös omissa pienissä tiimeissä? Perhekeskus tulee muuttamaan toimintatapoja ja mahdollisesti tiimien rakenteita jonkin verran. Ovatko vastaajat ajatelleet, että ”jos saamme jatkaa kuten ennen, myönteinen kehitys on mahdollista?” Tämä on osa avointen kysymysten problematiikkaa. Aineistoa käsitellessäni pyrin keräämään yhteen mahdollisimman selkeitä vastauksia.

4. Mitä sinä itse teit? Mistä sait apua ja tukea? Millaista se oli?

Viimeisen kysymyksen kohdalla vastaajamäärä putosi: n=44. Kysymykseen on mahdollisesti vaikeampi vastata tai vastaajien innostus lopahti. Tämän kysymyksen vastauksien perusteella loin luokat positiivinen asenne, osallistuminen, huolien ja ajatusten esiin tuominen, työkavereiden ja tiimin tuki, esimiehen tuki, en osaa sanoa ja irtisanoutujat.

Positiivinen asenne (n=11). Tähän luokkaan sisällytin vastaukset, joissa puhuttiin oman asenteen merkityksestä muutoksen keskellä. Esimerkiksi ”otin rennosti, en huolehdi turhaan, positiivinen suhtautuminen, myönteisyys, aktiivisuus, sopeutuminen, ei turhaa stressaamista, ei turhaa nurisemista ja luottavainen rauhallinen mieli. Eniten käytettiin ilmaisua ”positiivinen suhtautuminen”.

Osallistuminen (n=11). Tässä luokassa on vastaukset, joissa puhutaan osallistumisesta suunnitteluun: mahdollisuus vaikuttaa tilojen suunnitteluun, uusien työtapojen omaksuminen, kehitysehdotusten esiin tuominen, aktiivinen myönteinen kehittäjä, työpajoihin osallistuminen, yhteisen tekemisen meininki ja infoihin osallistuminen.

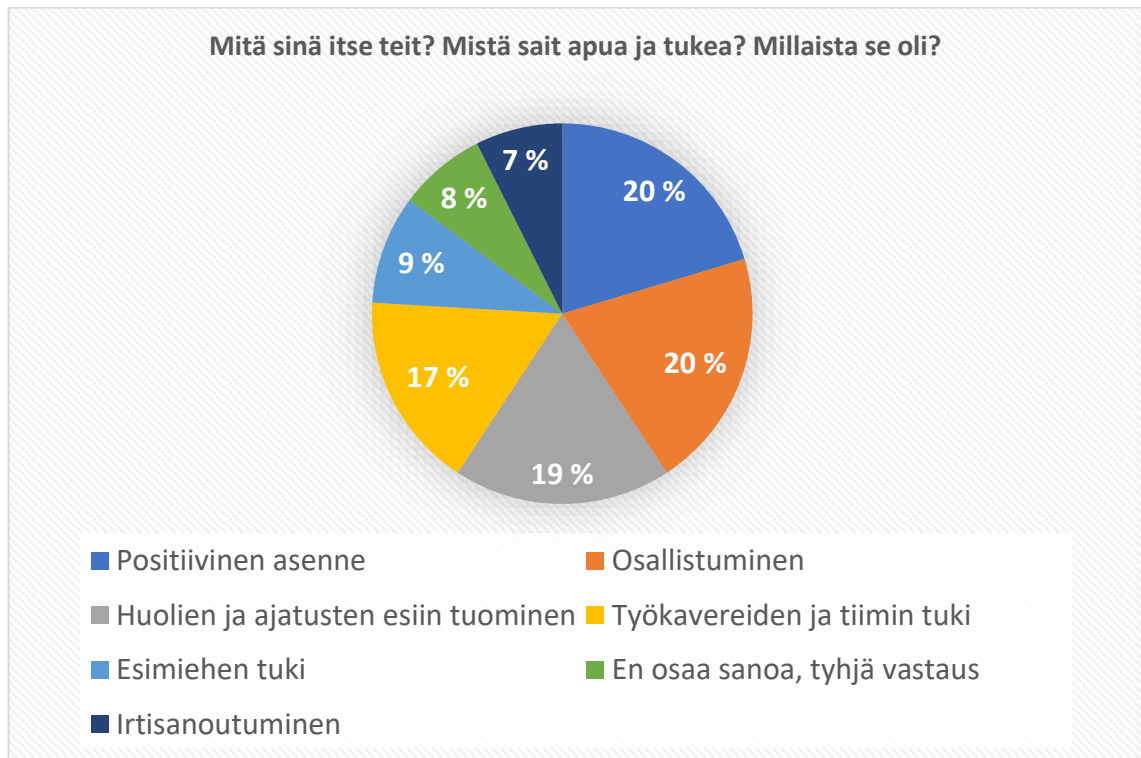
Huolien ja ajatusten esiin tuominen (n=10). Erittelin tämän luokan, vaikka se on osittain samaa kuin osallistuminen, koska useissa vastauksissa puhuttiin huolien ja ajatusten purkamisesta. Tässä luokassa ovat kaikki niihin liittyvät vastaukset kuten: fiilisten jakaminen työkavereiden kanssa, huolien ja kysymysten esiin tuominen, vertaistuen saaminen, kuulluksi tuleminen, palautteen antaminen, mielipiteen kertominen, huolien jakaminen/tiedottaminen ja keskusteleminen. Tässä luokassa ovat myös ne vastaukset, joissa kerrotaan, että vastaaja kertoi huolistaan, vaikka kokeekin, että niitä ei noteerattu.

Työkavereiden ja tiimin tuki (n=9). Tässä luokassa ovat kaikki vastaukset, joissa mainitaan työkaverit ja tiimi apuna ja tukena. Vastauksissa puhutaan vertaistuesta, yhteisistä keskusteluista tai mainitaan vain ”työkaverit”.

Esimiehen tuki (n=5). Tässä luokassa ovat vastaukset: esimieheltä saatu tuki tai esimiehet osasivat ottaa työntekijän huolen hienosti vastaan.

En osaa sanoa/tyhjä vastaus (n=4). ---, ??, ”en osaa sanoa”

Irtisanoutuminen (n=4). Irtisanoutuminen kulkee vastauksissa mukana. Irtisanoutuneet ja sitä harkitsevat ovat kuitenkin täyttäneet kyselyn loppuun asti. Pohdin, että haluavatko he kertoa vielä anonymisti suorasanaisesti, miksi lähtevät.



Kuvio 6: Oma rooli.

Kysymyksen 4 vastauksissa korostuu vastaajien oma rooli muutoksessa. Positiivinen asenne vaikuttaa osallistumiseen ja aktivoi tuomaan omia ajatuksia esiin. Kysymykseen ”mistä sait apua ja tukea?” vastatattiin eniten, että työkavereilta. Esimiesten osuus jää neljännessä kysymyksessä pienemmäksi, vaikka kysymykseen kolme ”ketkä ihmisen mahdollistivat myönteisen kehityksen?” suurin osa vastaajista toi esiin esimiehet.

5 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiäni olivat:

Mitä ovat keskeiset tekijät työntekijöiden kokemuksissa, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen?

Millaisia ovat Espoon kaupungin perhe- sosiaalialan työntekijöiden ajatukset onnistuneesta muutoksesta?

Käsittelen ensin keskeisiä tekijöitä, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen. Tämän jälkeen vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni työntekijöiden ajatuksista onnistuneesta muutoksesta.

”Positiivinen ja avoin asenne, henkilönä minä itse, kannustava esimies ja myönteisesti suhtautuvat työkaverit mahdollistivat myönteisen kehityksen. Jätin tarkoituksella vastustajat ja purnaajat huomiotta.”

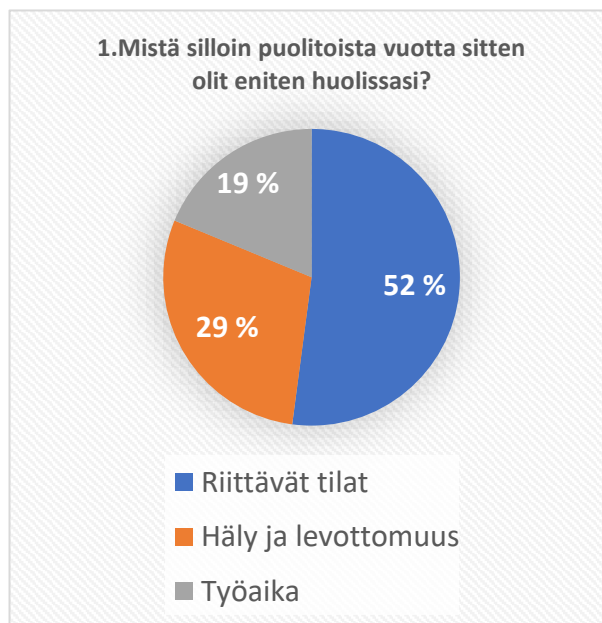
Edellä oleva vastaus kiteyttää hyvin tutkimuksen tuloksia. Oma asenne, esimies ja työyhteisö vaikuttaisi olevan tärkeimmät tekijät onnistuneen muutoksen tekijät perhekeskukseen siirryttäessä.

Oma positiivinen asenne nousi esiin usein. Oma osallistuminen sekä huolien ja ajatusten esiin tuominen koettiin merkittävimpana omassa roolissa, kun kysyttiin ”mitä sinä itse teit?”

Esimiehen ja työyhteisön tuki koettiin tärkeimpinä myönteisen kehityksen mahdollistajina. ”Mistä sait apua ja tukea?” kysymyksen vastaajat eivät kuitenkaan maininneet yhtä usein enää esimiestä. Apu ja tuki tuli eniten omasta itsestä.

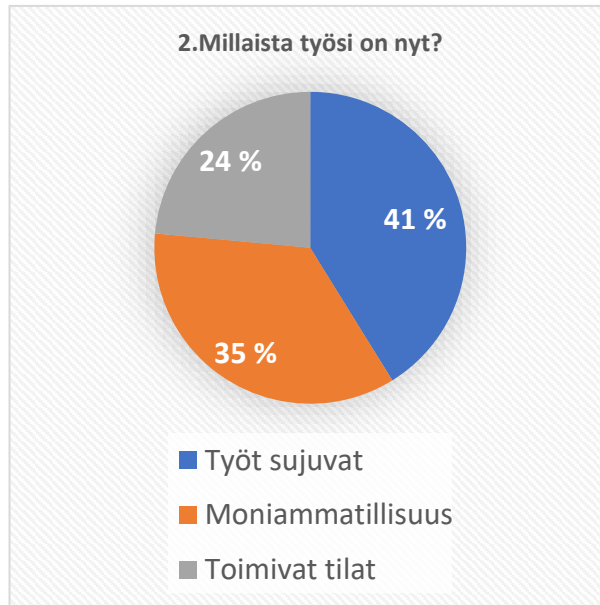
Vastauksissa kävi ilmi, että onnistuneessa muutoksessa työntekijöitä otetaan mukaan suunnitteluun ja tiedotetaan hyvin. Lisäksi kuulluksi tuleminen sekä ajatusten ja huolien purkaminen työyhteisössä sekä esimiehen kanssa edistävät onnistunutta muutosta.

Yhteenvetona tuloksista olen muodostanut neljä ympyräkaaviota, joissa näkyy kolme eniten vastauksia saanutta kategorialla. Kuvion sisällä ja otsikossa olevat numeroinnit eivät vastaa toisiaan.



Kuvio 7: Eniten huolia aiheuttaneet asiat.

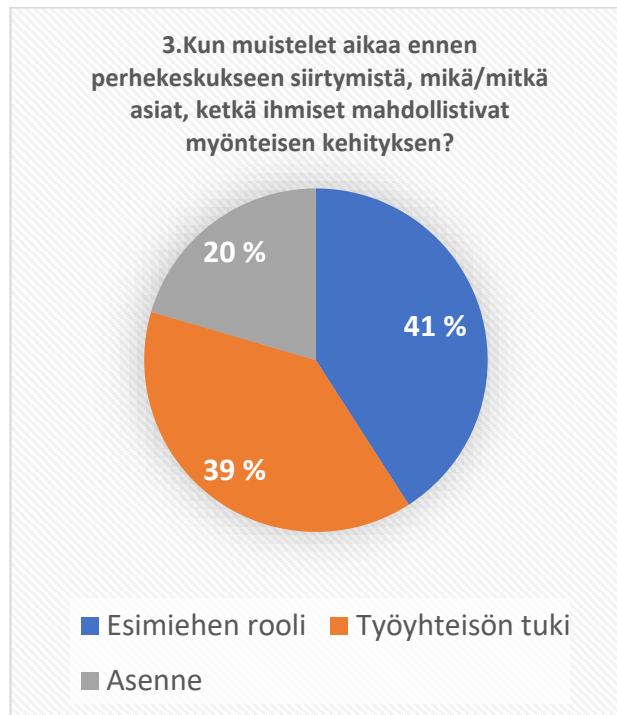
Eniten huolia aiheuttaneet asiat ovat hyvin konkreettisia työympäristöön ja työskentelyyn liittyviä seikkoja. Huoli riittävistä tiloista sekä hälystä ja levottomuudesta kuvaa hyvin, että kyseessä on muutos uusiin erilaisiin toimitiloihin. Muutos ei koske vain toimintatapoja.



Kuvio 8: Millaista työ on nyt. Kolme eniten vastauksia saanutta kategoriala.

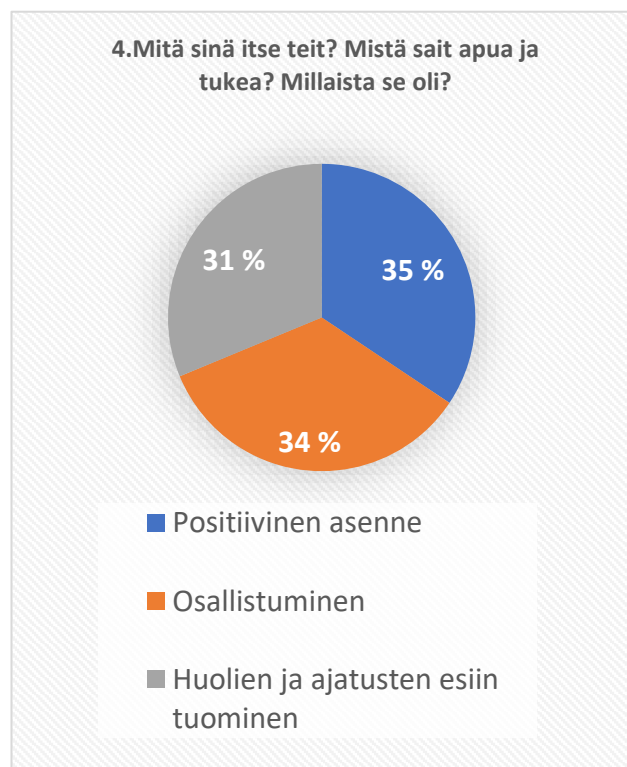
Työnsujuvuus toistui vastauksissa usein vastauksissa. Työnsujuvuus voi tarkoittaa eri vastaajille eri asioita. Tulkitsem, että ”työn sujuvuus” tarkoittaa sitä, että ensimmäisen kysymyksen huolia kartoittavan osan huolet ”riittävät tilat sekä häly ja melu” ovat nyt ratkaistu. Työympäristö toimii ja työpaikan pelisäännöt toimivat. Lisäksi muiden toimijoiden kanssa yhteistyö sujuu. Moniammatillisen toiminnan lisääminen on yksi perhekeskuksen tavoitteista. Se vaikuttaa olevan myös työntekijöille itselleen tärkeää perhekeskuksessa.

Perhekeskuksessa tulee olemaan konkreettisia muutoksia kuten se, että työhuoneet tulee jatkossa varata varausjärjestelmän kautta. Lisäksi ruokataut tulee järjestää porrastetusti suuren henkilöstömäärän vuoksi. Myös työskentelyä varten tarvittavat tavarat ja tarvikkeet on järjestetty eri tavalla kuin ennen. Tulkitsem näiden asioiden liittyvän toimiviin tiloihin ja työnsujuvuuteen.



Kuvio 9: Myönteisen kehityksen mahdollistajat.

Myönteistä tukea mahdollistaa esimies, työyhteisö ja oma asenne. Esimiehen tuki tuli esiin merkittävässä osassa vastauksia.



Kuvio 10: Mistä apu ja tuki tulivat.

Kaikki neljännen kysymyksen vastaukset liittyvät työntekijän omaan toimijuuteen.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että vastaajat kokivat huolta myös asiakkaiden saamasta palvelusta uudessa perhekeskuksessa. Myös tulevaisuuden muistelussa asiakkaat mainittiin usein niin, että perhekeskus on pystynyt tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaalle.

Vastauksissa tuotiin paljon esille sitä, että muutos tähän mennessä on sujunut hyvin. Työntekijät ovat saaneet ajantasaista tietoa sekä osallistuminen perhekeskuksen kehittämiseen on koettu hyvänä asiana.

Tuon esiin myös pettymyksen perhekeskukseen siirtymistä kohtaan. Vaikka pettymys perhekeskusta kohtaa ei ole opinnäytetyön keskeisin tutkimustulos, tämä ääni tuo esiin muutoksen toisen puolen ja on arvokas kuultavaa tulevaisuuden muutoksia varten. Lisäksi vastaajia, jotka kokivat perhekeskukseen siirtymisen vain negatiivisena asiana, oli jopa 7 vastaajista. Pettymystä perhekeskukseen muuttoa kohtaan kuvaa hyvin seuraava vastaus:

”Yritin sopeutua kaikin mahdollisin keinoin, mutta se oli mahdotonta, joten luovutin.” ...

Vastaajista 4-7 puhuivat vastauksissaan irtisanoutumisesta tai sen harkitsemisesta. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että ei olla tultu kuulluksi ja työ on tulevaisuudessa stressaavampaa. Nämä vastaajat näkivät vaivaa vastaustensa antamisessa. Voisiko tätä tulkita niin, että he haluavat vielä kertoa, miksi lähtevät? Muutamassa kyselyn vastauksissa esiintyi sana muutosvastarinta erilaisissa asiayhteyksissä. Ovatko lähtijät muutosvastarintaisia?

Henkilöstö on ollut mukana kehittämässä perhekeskusta sisustusvalintoja myöten, joten osallistumista muutoksen suunnitteluun on ollut paljon. Silti perhekeskukseen siirtyminen tulee tapahtumaan joka tapauksessa. Äänestystä siitä, luodaanko perhekeskusta vai ei, ei ollut. Pettymys muutoksesta tulee esiin vastauksissa, joissa puhuttiin irtisanoutumisesta. Tulkitsen, että pettymystä perhekeskukseen siirtymisestä on myös haluttu ilmaista vastaamalla tähän kyselyyn. Ne vastaajat, jotka olivat päätyneet vaihtamaan työpaikkaa, antoivat pidempiä vastauksia, joissa oli yksityiskohtaisia kuvauksia syistä, miksi ovat päättäneet lähteä. Vastauksissa löytyy mainintoja siitä, että ei ole tullut kuulluksi, perhettä ja työtä ei voi enää sovittaa yhteen ja koko prosessi on ollut kova jopa mielenterveydelle.

Kirjallisuuden perusteella edellä totesin, että muutosvastarinta on tunnereaktio. Jos työntekijät saadaan muutokseen mukaan osalliseksi, muutoksella on suuremmat mahdollisuudet onnistua. Olisi aivan oman tutkimuksensa paikka pohtia, miksi näin moni vastaajista koki, ettei tule pystymään tähän muutokseen. Onko näillä henkilöillä muita kuormittavia tekijöitä elämässään? Minkälainen on esimerkiksi vastaajien psykologinen pääoma tai ajatus itseohjautuvuudesta työssä? Osallistuivatko he muutoksen tekemiseen vai jäivät ulkopuolelle siitä?

Edellä olen puhunut stressistä työhyvinvointiin liittyvänä asiana. Edessä oleva suuri muutos työtiloissa ja työtavoissa on epäilemättä kaikille jonkin asteinen stressi. Pettymystä kuvaavat vastaajat kokevat selkeästi negatiivista stressiä asiasta. Tämä opinnäytetyö ei pysty vastaamaan siihen, syntyikö stressireaktio vain tästä yhdestä tapahtumasta vai olisiko kyse pitkään jatkuneesta negatiivisesta stressistä sekä kuormituksesta, ja siirtyminen perhekeskukseen olisi sitten viimeinen tekijä, joka niin sanotusti katkaisi kamelin selän? Manka & Mankan (2018, 177) mukaan negatiivisuus voi olla puolustuskeino stressaavassa tilanteessa väsymystä ja pettymystä vastaan.

Pettymyksen juurisyihin ei tämän opinnäytetyön perusteella päästä. Se voidaan vain tuoda esiin osana tulevaa muutosta kohti perhekeskusta. Muutoksen jälkeen voidaan vasta nähdä, montako henkilöä todellisuudessa irtisanoutui uuden perhekeskuksen tähden.

5.1 Oman asenteen merkitys muutettaessa perhekeskukseen

Ennen kaikkea vastaajat kokivat, että omalla asenteella on suurin merkitys muutoksessa onnistumisessa. Tämä on mielenkiintoinen tulos, koska huomio muissa vastauksissa kiinnittyi pitkälti esimieheen, työyhteisöön ja ympäristön toimivuuteen. Esimiehen ja johtamisen rooli on merkittävä, koska jos muutoksen johtaminen sujuu huonosti, oma asenne ei riitä kannattelemaan yksilöä.

Kysymyksen neljä kohtaan ”mistä sait apua ja tukea?” vastattiin eniten, että apu tulee omasta itsestä. Oma positiivinen asenne vaikuttaa, oma osallistuminen vaikuttaa sekä omien huolien ja ajatusten esiin tuominen vaikuttaa. Tämä kaikki on työntekijän oman roolin korostamista. Tässä kohtaa tulosta voi tulkita niin, että työntekijät tiedostavat hyvin oman toimijuutensa ja ottavat vastuuta muutoksen onnistumisesta. Negatiivisemmasta näkökulmasta tätä voisi tulkita myös niin, että tukea olisi toivottu muualta enemmän, mutta itse piti pärjätä.

”Otin rennosti, ajattelin ettei etukäteen kannata turhaan huolehtia. Asioilla on tapana järjestyä.”

”Minä itse koetin olla sekä realistinen että positiivinen.”

”Ajattelin positiivisesti ja luotin prosessiin.”

Edellisen kaltaisten vastausten sävyn perusteella tulkitsem, että omaa asennetta on kuvattu vilpittömästi positiivisessa mielessä. Sisällytin kategorioihin vain niitä vastauksia, joiden sävy oli aidon positiivinen.

5.2 Esimiehen rooli muutettaessa perhekeskukseen

Olen edellä käsitellyt muutosjohtamista ja määritellyt esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia kirjallisuuden pohjalta. Vaikka tämän päivän johtamisen kirjallisuudessa puhutaan johdon roolin häivyttämisestä, perinteisten pomoroolien purkamisesta sekä ei-hierarkkisesta johtamisesta, esimiehen rooli työntekijän tukena näyttäisi silti olevan erittäin tarpeellinen ja vahva. Vastauksissa tuotiin vahvasti esiin esimiehen rooli tuen antajana muutosta tehtäessä.

Esimies on tärkeä huolien vastaanottaja. Esimies mahdollistaa kuulluksi tulemista. Toistaiseksi esimies toimii työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä olevana siltana tai porttina useimmissa sosiaali- ja terveysalan palveluissa. Muutosta johdetaan ylhäältä käsin, joten esimies on se, joka tuo uutisia työntekijöille ja vie työntekijöiden ajatuksia ylemmään johtoon. Lisäksi esimies huolehtii henkilökunnan osallistamisesta muutokseen.

Kuitenkin kun kysyttiin, että mistä sait apua, esimies löytyi harvasta vastauksesta. Voiko tästä päätellä, että esimiehiltä toivottaisiin enemmän tukea muutoksen keskellä, mutta tuen koetaan tulevan kuitenkin enemmän työkavereilta? Kuitenkin useissa vastauksissa kysymykseen ”ketkä mahdollistivat myönteisen kehityksen?” eriteltiin, millaista tukea esimieheltä on jo saatu. Näissä vastauksissa toistui, että esimies kuunteli ja keskusteli muutoksen aiheuttamista huolista ja tunnelmista.

”Esimies on tukenut ja kuunnellut huolia.”

”Onneksi johto ja esimiehet kuulivat työntekijöitä tässä asiassa.

”Meidän työntekijöiden mielipiteitä kuultiin ja toteutettiin. Kaikkea ei oltu päätetty ennalta vaan päätettiin yhdessä. Lähiesimiehellä oli tärkeä rooli, koska hän ymmärtää työmme sisällön ja vaativuuden sekä uuvuttavuuden, mikäli asiakaskuormaa on liikaa, eikä työtä pysty hallitsemaan/suunnitella.”

Vastauksista käy ilmi, että esimieheltä on saatu muutoksessa konkreettista apua, vaikka ”Mistä sait apua ja tukea?” kysymyksessä esimies mainitaan harvakseltaan.

Vaikka johtamisen yhteydessä puhutaan paljon nyt itseohjautuvuudesta, näyttää siltä, että esimiestä tarvitaan edelleen. Esimiehen tuki vaikuttaisi psyykkisen tuen antamiselta: kuuntelemiselta ja yhdessä asioiden jakamiselta. Mielenkiintoista on nähdä, kuinka esimiehen rooli korvautuu, jos tulevaisuudessa organisaatiot alkavat olla itseohjautuvia. Edellä olen esittänyt esimerkkejä näistä teal-organisaatioista, kuten hollantilainen Bootzorg. Psyykkisen tuen tarve tuskin katoaa minnekään, mutta pystyvätkö työyhteisöt tuottamaan itse itselleen tarvittavaa tukea? Kirjallisuudessa puhutaan valmentavasta esimiehestä tai pelkästään tiimien valmentajista. Esimiehen roolille vaikuttaisi olevan tarve olipa sitten nimike tulevaisuudessa esimies tai valmentaja.

5.3 Työyhteisön tuki muutettaessa perhekeskukseen

Työyhteisön toimivuus ja tuki ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Yksi ihmisen psykologisista perustarpeista on kirjallisuuden mukaan yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuuden tarve. (Launamo, Kostamo & Marttinen 2017, 36-38, 42.) Työyhteisön täytyy toimia työhyvinvoinnin vuoksi. Vastauksista voi tehdä positiivisen huomion, että vastaajat kokivat, että työkaverit ovat voimavara ja heidän kanssaan voi keskustella. He ovat vertaistukena muutoksessa.

Työssä viihtymisen, sisäisen motivaation syntymisen kannalta, on tärkeää, että psykologiset perustarpeet toteutuvat. Perhekeskus, jonne siirrytään uusien toimintatapojen sekä työajan puitteissa voi uhata yksilön vapauden ja autonomian tunnetta. Vapaus ja autonomia ovat itsemääräämisteorian mukaan kaksi muuta psykologista perustarvetta.

Martelan (2015, 69) neljäs perustarve hyväntekeminen sisältyy kaikkien perhekeskukseen siirtyjien työnkuvaan. Voisi ajatella, että huoli asiakkaan saamasta palvelusta liittyy tämän psykologisen perustarpeen toteutumiseen. Huoli asiakkaan kokemasta palvelusta muutoksen jälkeen kertoo myös mielestäni siitä, miten hyvin sosiaali- ja terveysalan työntekijät sisäistävät työnsä tarkoituksen.

5.4 Ajatuksia onnistuneesta muutoksesta

Toiseen tutkimuskysymykseeni ”Millaisia ovat Espoon kaupungin perhe- sosiaalialan työntekijöiden ajatukset onnistuneesta muutoksesta?” eniten vastauksia sai *osallistaminen, kuulluksi tuleminen sekä työympäristön toimivuus*. Tämä on tärkeä tulos, koska Espoon kaupunki voi peilata tämän hetkistä muutoksen sujumista työntekijöidensä ajatuksista.

Osallistuvuutta eli työntekijöiden mukaan ottamisesta perhekeskuksen suunnittelussa arvostettiin kaikissa tulevaisuutta muistelemissa vastauksissa. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa tulee esiin, että muutosta johdettaessa tiedottaminen ja työntekijöiden mukaan ottaminen (osallistaminen) ovat tärkeintä. Ilman osallistamista on vaikea ajatella, että olisi itseohjautuvia työntekijöitäkään.

Kuulluksi tulemisen merkitystä olen käsitellyt edellä. Kuulluksi tuleminen liittyy psykologisista perustarpeista vapauden ja osin myös autonomian tunteeseen. Jos päätökset vain jyrättäisiin työntekijän yli, työntekijä tuntisi voimattomuutta muutoksen edessä eikä näkisi syytä osallistumisellekaan. Moniammatillisuuden lisääntymistä odotetaan positiivisena asiana. Työympäristön toimivuus tekisi muutoksesta onnistuneen.

Yhteenvetona tuloksista esitän seuraavan taulukon, jossa peilaan tuloksia tutkimuskysymyksiini.

Taulukko 1: Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Mitä ovat keskeiset tekijät työntekijöiden kokemuksissa, jotka tekevät muutoksesta onnistuneen?	Oma asenne	Työyhteisön tuki	Esimiehen rooli
Millaisia ovat Espoon kaupungin perhe- sosiaalialan työntekijöiden ajatukset onnistuneesta muutoksesta?	Osallistavuus tärkeää: Selkeä tiedottaminen ja työpajat.	Kuulluksi tuleminen sekä oma osallistuminen tärkeää. Tiimeissä keskusteleminen ja esimieheltä saatu tuki.	Työympäristön toimivuus sekä moniammatillinen yhteistyö mahdollistavat työn sujumisen.

Kirjallisuuskatsaus antoi samanlaisia tuloksia kuin vastaajat: osallistavuus, kuulluksi tuleminen, työyhteisö ja esimiehen tuki. Työntekijän omasta asenteesta ei muutoksen johtamisen yhteydessä suoraan puhuttu, mutta tunnereaktioista (esimerkiksi muutosvastarinta) ja itseohjautuvuudesta kyllä. Ne liittyvät työntekijän asenteeseen olennaisesti. Lisäksi suhtautumisemme muutoksiin yleisemmällä tasolla tuli esiin: ihminen on lähtökohtaisesti utelias ja pitää muutoksista.

6 Yhteenveto sekä pohdintaa opinnäytetyön tuloksista

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamisen tueksi muutoksen keskellä. Opinnäytetyö pyrki kuvaamaan, minkälainen on hyvä muutos työntekijän näkökulmasta. Mitä johdolta toivotaan muutosta tehtäessä ja mikä tukee hyvinvointia ja työssä jaksamista muutoksen keskellä? Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat muutoksen etenemistä ja siitä selviytymistä. Haastattelin Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelujen työntekijöitä Espoon keskuksen alueelta, jotka ovat siirtymässä uuteen perhekeskusmalliseen työskentelyyn. Keräsin aineiston elektronisella lomakkeella, jossa oli avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä pyydettiin muistelevaa tulevaisuutta niin, että muutos on jo tapahtunut onnistuneesti. Menetelmänä käytin tulevaisuusmuistelua. Kyseessä oli laadullinen tutkimus. Analysoin aineistoin aineistolähtöisen sisällön analyysin menetelmällä. Aineistoin lopputuloksena erottelin kolme muutoksessa onnistumiseen liittyvää tekijää 1.) Oma asenne 2.) Työyhteisön tuki ja 3.) esimiehen rooli. Lisäksi toin esiin, että

työntekijät pitävät onnistuneessa muutoksessa tärkeänä: osallistavuutta, kuulluksi tulemista ja työympäristön toimivuutta.

Oman positiivinen asenne korostui vastauksissa. Jos yksilön positiivinen asenne on ratkaiseva onnistuneen muutoksen kannalta, niin miten tätä johdetaan? Voiko siihen johtamisella vaikuttaa, koska kyseessä on yksilön ominaisuus? Tähän tarjotaan vastaukseksi useissa lähteissä itseohjautuvaa työntekijää ja organisaatiota. Toinen vastaus on perinteisen johtamistavan muuttaminen. Esimiesten tulee olla valmentavia ja palvelevia esimiehiä. Tämä suunta ja toteutus toimii jo useissa organisaatioissa, myös Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluissa. Onko seuraava askel itseohjautuva organisaatio?

Sosiaali- ja terveysalan kompleksinen ja hierarkkinen organisaatio ei ole este itseohjautuvuuden ja teal:in toteuttamiselle. Asiaa voi lähestyä kullekin organisaatiolle sopivalla tavalla. Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että välittömästi poistetaan kaikki esimiehet ja johtoportaat. Ojala & Mäki (2017, 270) näkevät itseohjautuvuuden mahdollisuutena julkisissa sosiaali- ja terveysalan palveluissa. Itseohjautuvuus vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen, palvelujen vaikuttavuuteen, työhyvinvointiin sekä asiakaskokemukseen.

Tuloksissa tuli esiin yksilön oma asenne. Voiko positiivista asennetta korostaa liikaa? Kaikki ei ole itsestä kiinni. Mediassa ja puhekielessä tuleekin välillä esiin käsite toksinen positiivisuus.

Mäkikallion (2017) mukaan positiivisuus voi olla myös haitallista. Tutkimuksista tiedetään, että inhottavien vaikeiden ajatusten väkisin poistaminen aiheuttaa usein käänteisen reaktion. Silloin huono tunne tuntuu entistä voimakkaampana. Lisäksi kulttuurissamme vaikuttaisi olevan vallalla ajatus, että vain positiivisten tunteiden esiin tuominen on sallittua. Erityisesti tämä näkyy sosiaalisessa mediassa. Positiivisuus ja optimismi ovat hyviä asioita, mutta kaikille tunteille pitäisi löytyä sijaa. Muuten negatiivisista tunteista tulee yksilölle lisää huonoa oloa ja epäonnistumisen tunnetta. Tunteita ei pitäisi tuomita hyviksi ja huonoiksi. Kaikille tunteille pitäisi sallia ikään kuin vapaa kulku. On tutkittu, että kokemuksen välttely (experience avoidance) aiheuttaa masennusta, korostunutta huolestuneisuutta, ahdistusta, matalampaa työkykyä ja elämään tyytyväisyyttä. Tämän vuoksi ajatuksille pitäisi ottaa tilaa ja huomioida, että yksilö ei ole sama kuin hänen ajatuksensa ja tunteensa. Ajatukset tunteet pitää oppia hyväksymään. Epämukavat tunteet eivät tarkoita pahoja asioita. Tunteista välittyvää viestiä on tärkeä oppia kuuntelemaan. (Mäkikallio 2017.) Nämä pätevät niin yksilöön kuin työyhteisöönkin.

Esimerkiksi muutosvastarinta käsitteenä on hyvin yksilöä tuomitseva ja arvottava. Muutosvastarintaa kokeva saattaa tuntea itsensä muutoksessa epäonnistuneeksi jo epämukavien tunteiden tuntemisen vuoksi. Tämän vuoksi mielestäni muutosvastarinnasta puhuminen kannattaisi jättää muutosta johdettaessa pois.

Toksista positiivisuutta voi välttää käsittelemällä rohkeasti myös työntekijöiden huolet. Ratkaisukeskeiset lähestymistavat estävät ongelmiin juuttumista. Tämän opinnäytetyön tulevaisuusmuistelu on yksi esimerkki ratkaisukeskeisistä menetelmistä.

Ihmisen oma asenne ja sisu ovat kuitenkin muutoksessa onnistumisen kannalta oleellisia asioita. Tutkija Carol Dweck puhuu kasvuasenteesta ja muuttumattomuusasenteesta. Olemme kaikki varustettu kasvuasenteella tai muuttumattomuusasenteella. Kasvuasenne (growth mindset) tarkoittaa, että ihminen kokee voivansa onnistua seuraavalla kerralla paremmin ja kokee voivansa yrittää uudelleen. Muuttumattomuusasenne (fixed mindset) tarkoittaa, että ihmisen kapasiteettia oppia uusia asioita ei voida kehittää. Eli ihminen voi oppia esimerkiksi uusia taitoja, mutta pettymyksen kohdatessa muuttumattomuusasenteen omaava ihminen ottaa sen ikään kuin annettuna. ”Tästä ei tule mitään.” Muuttumattomuusasenteen ihminen ei yritä kehittyä tai kokeilla uudelleen. Näitä molempia asenteita voi esiintyä samassa ihmisessä eri elämän osa-alueilla. Kunkin ihmisen ajattelutavat juontavat juurensa henkilön onnistumisten ja epäonnistumisten historiasta. Lähtökohdat kohdata muutoksia ovat erilaisia. Lisäksi muutoksen suhtautumisessa vaikuttaa yhteiskunta ja kulttuuri sekä muut ihmiset. Esimerkiksi miten ne ovat menneisyydessä suhtautuneet yksilön epäonnistumisiin ja onnistumisiin. (Piha & Sutinen 2020, 109-111.)

Työpaikoilla esimerkiksi työnhajukset ovat erinomainen tilaisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja kehittää asenteita kasvuasenne suuntaan. Työnhajauksissa olisi kuitenkin tärkeä kohdata ihminen kokonaisuutena eikä vain työroolistaan käsin. Myös valmentava esimies tai tiimin valmentaja voi vaikuttaa yksilön tai työyhteisön asenteisiin.

Sisu tarkoittaa uskoa siihen, että omilla ponnistuksillamme on merkitystä tulevaisuuden kannalta. Sisu on päätös siitä, että huomenna asiat ovat paremmin. Sisu liittyy periksiantamattomuuteen. Kasvuasennetta ja sisua yhdessä tarvitaan muutosvoimaa, eli muutoksesta selviämistä varten. (Piha & Sutinen, 113-114.)

Kirjallisuudessa tuli esiin, että ihminen on luonnostaan uusiutuva ja itseasiassa pitää muutoksessa (Piha & Sutinen 2020, 36-38, Salonen 2017, 220). Bregman (2020) tuo esiin, että itseasiassa koko ihmiskuvamme on ollut pitkään vääränlainen ja liian kynninen. Useimmat ihmiset ovat kunnollisia. (Bregman 2020, 17.) Vääränlaisen ihmiskuvan vuoksi myös johtaminen on ollut historiallisesti vääränlaista. Onneksi uudet johtamisen tavat ovat jo tulleet. Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että ne asiat, joita työntekijät pitivät tärkeinä muutoksen johtamisessa tulevat esiin myös muutoksen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa sekä käytännössä muutettaessa Espoon keskuksen perhekeskukseen. Suunta on oikea. Itseohjautuvuudesta kertova kirjallisuus saa pohtimaan, saataisiinko työntekijöiden potentiaali vielä paremmin käyttöön, jos heihin luotettaisiin vielä enemmän?

7 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Tulevaisuusmuistelu kyselyyn vastasi 47 perhekeskukseen siirtyvää työntekijää ja kuten olen edellä todennut, vastaajien joukossa oli ainakin kaksi esimiestä. Heidän vastauksensa pystyi tunnistamaan vastaustavasta esimerkiksi ”esimiehenä olen huolissani...” Valitettavasti en pystynyt irrottamaan näitä vastauksia kokonaan vastaajista, koska kysely tehtiin anonyymisti. Vastaajien joukossa on siis muutama lähiesimies. Valtaosa vastauksista on kuitenkin työntekijöiden antamia ja työntekijöiden ääni erottuu vastauksissa hyvin. Vastaajien määrä väheni viimeisten kysymysten kohdalla, mutta ei merkittävästi.

Espoon keskuksen perhekeskukseen on kuitenkin siirtymässä noin 230 työntekijää. Vaikka vastaajia on kiitettävästi opinnäytetyötä varten, on aiheellista pohtia, voiko näitä vastauksia yleistää käsittämään kaikkien siirtyjien ajatuksia. Vastaako tällaiseen kyselyyn lähtökohtaisesti positiivisesti uuteen perhekeskukseen suhtautuvat henkilöt? Tai löytävätkö muutokseen pettyneet tästä helpon kanavan ilmaista itseään? Kaikkien siirtyjien ajatukset jäävät arvoitukseksi. Kuitenkin vastauksissa toistui usein samat asiat.

Kun samat asiat toistuvat usein puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturoitumisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa ikään kuin toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 2000, 62-63.) Eniten vastauksia saaneet kysymysten kohdalla kävi niin, että aineisto alkoi toistaa itseään. Tästä päättelen, että vastauksista löytyy yleistettävyyttä.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellessa tutkija tekee aina omaa tulkintaansa. Joku muu olisi ehkä nimennyt kategoriat toisin tai löytänyt aineistoista toisenlaisia kategorioita. Itseäni kiinnosti ennen kaikkea, että mitä vastaajat tuovat onnistuneen muutoksen tapahtuessa eniten esille. Tulokset olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman luotettavasti ja läpinäkyvästi niin, että niitä on mahdollista muidenkin tarkastella ja pohtia pitävätkö tulkintani paikkaansa.

Aineistoistani ei käy ilmi, mistä yksiköistä vastaajat ovat. Tämän opinnäytetyön perusteella ei voida sanoa suhtautuvatko esimerkiksi neuvolan terveydenhoitajat erityisen myönteisesti muutokseen ja suhtautuvatko vaikkapa lasten kuntoutuspalvelut erityisen negatiivisesti muutokseen. Aineistosta ei siis käy ilmi, onko kaikista yksiköistä tullut vastauksia ja korostuuko jokin yksikkö vastaajien määrissä?

Opinnäytetyössä käytetyssä kirjallisuudessa olen huomioinut tuoreet ja vertaisarvioidut lähteet.

Vertaisarviointi tarkoittaa menettelyä, jossa pyydetään tieteenalan asiantuntijoita ennakoarvioimaan julkaistavaksi tarjottu käsikirjoitus. Tällöin arvioidaan käsikirjoituksen tieteellistä julkaisukelpoisuutta. Julkaisun arvioijat ovat riippumattomia ansioituneita

tutkijoita tai muita asiantuntijoita, jotka itse eivät ole lehden tai kirjan toimittajia. (Oulun yliopisto 2021.)

Lisäksi olen kiinnittänyt huomiota julkaisujen ajankohtaan. Erityisesti puhe johtajuudesta ja muutosvastarinnasta on muuttunut paljon ja on edelleen muutoksessa. Tieteellisen tiedonhankinta on prosessi, jonka aikana pitää perehtyä riittävän laajasti ja kattavasti siihen, mitä aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu (LUC kirjasto 2021). Opinnäytetyöni ei kuitenkaan ole kirjallisuuskatsaus, joten olen joutunut tekemään valintoja sen suhteen, minkälaisia lähteitä tähän työhön valitsen. Näitä valintoja tehdessä apuna on ollut paitsi tieteellisen tiedonhankinnan hakukoneet, myös hiljattain opiskelemanani kurssit. Laurean ylemmässä ammattikorkeakoulussa erilaista johtamista ja työhyvinvointia käsitteleviltä kursseilta olen saanut kirjallisuuslistoja, joissa on huomioitu tämän päivän muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisimmät tai puhututtavimmat asiat.

Jäin pohtimaan olenko valikoinut opinnäytetyöhöni sellaista kirjallisuutta, mikä tukee omia näkemyksiäni tulevaisuuden johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Työn laajuuden vuoksi en käsitellyt suinkaan kaikkea mitä muutoksen johtamisesta kirjoitetaan. Olen kuitenkin käyttänyt aineistona sellaisia väitöskirjoja, joissa laajempia kirjallisuuskatsauksia on tehty ja pidän niistä saatua kuvaa muutosjohtamisesta luotettavana.

Olen noudattanut opinnäytetyötä tehdessäni hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (tenk) on julkaissut ohjeistuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Sen keskeisiä lähtökohtia on, että tutkimuksissa noudatetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja kuten rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä huolellisuutta tutkimustulosten esittämisessä, tallentamisessa ja arvioiden tekemisessä niiden pohjalta. Tutkimuksen teon tulee avointa. Tiedonhankinta, arvioinnit ja tutkimusmenetelmät pitää olla eettisten kriteerien mukaisia. Muiden tutkijoiden työt ja saavutuksen tulee ottaa huomioon. Lisäksi mahdolliset yhteistyökumppanit ja rahoittajat tulee tuoda esille. Tutkimusluvut pitää hankkia ja aineisto säilyttää/tuhota asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Olen käsitellyt työhyvinvoinnin käsitettä tässä työssä suurelta osalta psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Fyysinen hyvinvointi- ja työturvallisuus ovat parantuneet viime vuosina merkittävästi, kun taas psyykkisten syiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä on lisääntynyt dramaattisesti (Salonen 2017, 161). Painotin psyykkistä näkökulmaa, koska perhekeskukseen siirtyneiden työ on pääosin toimistotyypistä auttamistyötä, jossa usein korostuu henkinen kuormittavuus. Meluhaittoja, turvallisuusuuhkia tai fyysiseen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä on toki myös. Perhekeskukseen siirryttäessä mielestäni mielenkiintoista oli tuoda esiin, mikä työntekijää motivoi ja mikä edistää työssä jaksamista muutoksessa.

On tärkeä nostaa oma roolini muutoksessa esiin. Olen itse yksi työntekijöistä, jotka siirtyvään Espoon keskuksen perhekeskukseen. Paljonko omat käsitykseni muutoksen johtamisesta perhekeskukseen siirryttäessä sekä työssäni kokemasta työhyvinvointi muutoksen keskellä vaikuttavat tutkimuksen tekoon implisiittisesti? Tätä olen pyrkinyt tiedostamaan. Ajattelenko opinnäytetyötä tehdessä itse esimerkiksi, että muutos on sujunut hyvin tai muutos on sujunut huonosti? Lisäksi pidän hyvänä, että nostan aineistoista nimenomaan eniten esille tulleita asioita. Jos ryhtyisin teemoittelemaan vastauksia ylä- ja alaluokkiin tai tulkitsemaan vastauksia omista lähtökohdista, vaarana on, että tulos värittyisi liikaa omilla tulkinnoillani, muutoksessa elävän näkökulmasta. Tähän ratkaisuna olen tulkinnut tuloksia peilaten niitä myös aikaisempaan tutkimukseen.

Kun kirjoittaja on yksi tutkittavan organisaation työntekijöistä, olisi mahdollista, että organisaation kannalta epämieluisista tutkimustuloksia arkaillaan tuoda esiin. Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt läpinäkyvyyteen tulosten esittämisessä sekä antanut äänen myös muutokseen pettyneille työntekijöille.

En kuitenkaan ole ”tyhjä taulu” ja minullakin on ajatus siitä, kuinka muutos on tähän mennessä sujunut. Pidän tärkeänä tuoda sen esille, että lukija voi itse päätellä, vaikuttaako oma näkemykseni tutkimuksen sisältöön. Mielestäni Espoon kaupunki on huomioinut työntekijöiden osallistamisen ja kuulemisen muutoksessa mallikkaasti. Työpajoja, joissa uutta perhekeskusta suunnitellaan, on ollut varhaisesta vaiheesta asti säännöllisesti. Keskustelulle on ollut mahdollisuus usein. Lisäksi mielipiteitä on voitu esittää suoraan tai halutessaan anonymisti. Työpajojen lisäksi säännöllinen tiedottaminen on toteutunut. Muutosta on käsitelty myös pienimpien tiimien keskuudessa. Kysymykseen siitä, onko perhekeskus tulevaisuuden perhepalveluiden tuottajana paras ratkaisu, en osaa vastata. Varmasti se on paras ratkaisu talouden, ympäristön ja tehokkuuden näkökulmasta, mutta onko se paras ratkaisu työntekijöille ja asiakkaille. Aika näyttää.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta - olosuhteet hyvinvoinnille. Liettua: BALTO print.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. (1.p.1993) Vaajakoski 2007: Gummerus Kirjapaino Oy.

Akola, A E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Tallinna: Raamatutrükikoja Oy, Viro.

Arnkil, R. 2020. Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen. Ennakointidialogin vetäjien käsikirja. Joensuu: PunaMusta Oy.

Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Näkökulmia käytäntöön. Aikuiskasvatus 2/2006, 104-114.

Bregman, R. 2020. Hyvän historia. Ihmiskunta uudessa valossa. Atena Kustannus Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Erkkilä, R 2008. Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus.

Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Tampere: Juvenes Print, 195-224.

Hakanen, J. 2011. Työnimu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakanen, J. 2017 Työn imu - energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 3., täysin uudistettu painos (1. painos 2002) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio psykologian perusteet. Juva: Bookwell Digital, 116-131.

Laloux, F. 2021. Reinventing Organisations - kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover Oy.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Bookwell.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: BALTO print, 9-32.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi 2016. Helsinki: Talentum Oyj.

Otala, L. & Mäki, T. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: BALTO print, 265-285.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutos voimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Liettua: BALTO print.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Viro: Brint Best.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen työote. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Liettua: Paino Balto Print.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: Paino BALTO Print.

Sjöblom, K. 2017. Intohimo. Teoksessa Salmela, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 3., täysin uudistettu painos (1. painos 2002) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio psykologian perusteet. Juva: Bookwell Digital, 222-233.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Painettu EU:ssa.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Bookwell Oy, Juva.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Kuntatalon paino.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 3., täysin uudistettu painos (1. painos 2002) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio psykologian perusteet. Juva: Bookwell Digital, 54-65.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Ylikoski, K & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Kirjapaino: Painojussit Oy.

Sähköiset

Enlivening edge 2016. Reinventing management, Part 1: What colour is your organization? Viitattu 14.10.21. <https://enliveningedge.org/views/reinventing-management-part-1-what-color-is-your-organization/>

Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. LTA /11 • p. 65-83 Viitattu 11.10.21. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Laloux, F. 2015. The Future of Management Is Teal. Strategy+business. Issue80 autumn 2015. Viitattu 13.9.21. https://www.strategy-business.com/media/file/00344_The_Future_of_Management_Is_Teal.pdf

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Viitattu 1.10.21. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Launonen, R, Kostamo, T & Marttinen, K. 2017. Teoksessa Kostamo, T. (toim.) Intohimoinen käsittekaaos. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisu 9/2017. Viitattu 7.9.21. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf

LUC kirjasto. Lapin korkeakoulukonserni. Tieteellinen tiedonhankinta. Tiedonhaku. Viitattu 27.8.21. <https://lib.luc.fi/c.php?g=246572>

Mäkikallio, I. 2017. Milloin positiivisuus lakkaa olemasta voimavara? FA blogi 77. Positiiviset ja negatiiviset tunteet. Viitattu 1.10.21. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ajattelle-positiivisesti-on-vaarallinen-inspiraatiolause/>

STM Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 29.11.20. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

THL 2021. Lapset, nuoret ja perheet. Kansalliset linjaukset perhekeskus-toiminnalle. Viitattu 28.9.21. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus/kansalliset-linjaukset-perhekeskustoiminnalle>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 17.10.21. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työsopimuslaki 2001. Luku 2. Työnantajan velvollisuudet. 1 § Yleisvelvoite. Viitattu 1.10.21. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>

Työterveyslaitos 2021a. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 6.11.21.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvointi. Viitattu 6.11.21.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Oulun yliopisto 2021. Tieteellisen tiedonhankinnan opas: 4. Tiedonlähteet ja arviointi.

Viitattu 27.8.21.

https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta/tiedonlahteet_ja_arviointi

Vuori, J. & Kostamo, T. 2017 Teoksessa Kostamo, T. (toim.) Pistä hyvän kehä pyörimään! - suosituksia hankkeen tulosten pohjalta. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisut 9/2017. Viitattu 11.10.21

Julkaisemattomat

Martela, F. 2015. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. 13.10.2015. Video. Viitattu

13.9.21. <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8>

Matvejeff, P. 2021. Muutoksen johtaminen. Luento 6.3.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Espoo.

Jokinen, T. 2021. Itseohjautuva toimintamalli -case Vertia. Luento 6.9.2021. Laurea

ammattikorkeakoulu. Espoo.

8 Kuviot

Kuvio 1: Mukaillen Ponteva 2012: Muutoksen vaiheet.....	10
Kuvio 2: Frederic Laloux 2016: viitekehys. Enlivening edge.....	23
Kuvio 3: Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi.....	37
Kuvio 4: Millaista työsi on nyt.....	39
Kuvio 5: Mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen.....	41
Kuvio 6: Oma rooli.....	43
Kuvio 7: Eniten huolia aiheuttaneet asiat.....	44
Kuvio 8: Millaista työ on nyt. Kolme eniten vastauksia saanutta kategoriala.....	45
Kuvio 9: Myönteisen kehityksen mahdollistajat.....	46
Kuvio 10: Mistä apu ja tuki tulivat.....	46

Taulukot

Taulukko 1: Vastauskategoriat kysymykseen 1: Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi.35

Taulukko 2: Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin.....51

9 Liitteet

Liite 1: Saatekirje	64
Liite 2: Eniten vastauksia saaneet luokat.	65
Liite 3. Tulevaisuusmuistelu.....	67

Liite 1: Saatekirje



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Hei!

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytetyöni aineistonkeruutilaisuuteen vastaamalla Webproppol kyselyyn.

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa YAMK tutkintoa. Tulevaisuusmuistelu on opinnäytetyöni aineistonkeruuta varten. Vastaaminen on vapaaehtoista. **Arvostan suuresti osallistumistasi.**

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Vastaukset annetaan anonymisti. Vastauksissa ei näy esimerkiksi, että mistä yksiköstä vastaus on tullut. Käsittelem vastaukset opinnäytetyöni ohjaajan kanssa ja raportin kirjoittamisen jälkeen hävitän vastaukset tietosuojatusti.

Opinnäytetyössäni tutkin Espoon kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelujen työntekijöiden ajatuksia onnistuneesta muutoksesta Espoon keskuksen Perhekeskus Campukseen siirryttäessä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin tueksi sekä löytää niitä tekijöitä, jotka auttavat muutoksessa onnistumista.



Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Riikka Saija

Terveydenhoitaja

Kiltakallion lastentalo neuvola

Liite 2: Eniten vastauksia saaneet luokat.

Taulukko 5. Eniten vastauksia saaneet luokat.

1. Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi?	Riittävät tilat N25	Häly ja levottomuus N14	Työaika N9
2. Millaista työsi on nyt?	Työt sujuvat N14	Moniammatillisuus N12	Toimivat tilat N8
3. Kun muistelet aikaa ennen perhekeskukseen siirtymistä, mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen?	Esimiehen rooli N18	Työyhteisön tuki N17	Asenne N9
4. Mitä sinä itse teit? Mistä sait apua ja tukea? Millaista se oli?	Positiivinen asenne N11	Osallistuminen N11	Huolien ja ajatusten esiin tuominen N10

Liite 3.

Tulevaisuusmuistelu

Eletään **joulukuuta 2022**. On talvi ja joulun pyhät edessä. Uudessa Espoon keskuksen perhekeskus campuksessa on ehditty työskennellä noin puoli vuotta. Perhekeskukseen siirtyminen sekä siellä työn aloittaminen on mennyt paremmin kuin osait kuvitellakaan. Kerro matkastasi perhekeskukseen.

1. Mistä silloin puolitoista vuotta sitten olit eniten huolissasi? Mikä sai huolesi vähenemään? Millaisia viisaita valintoja teit, jotta suotuista kehitys mahdollistui?
2. Millaista työsi on nyt?
3. Kun muistelet aikaa ennen perhekeskukseen siirtymistä, mikä/mitkä asiat, ketkä ihmiset mahdollistivat myönteisen kehityksen?
4. Mitä sinä itse teit? Mistä sait apua ja tukea? Millaista se oli?