

Miia Heikkinen & Henna Mikkonen & Jenni Sulila

## **ÄKILLISET MUUTOSTILANTEET TYÖSSÄ**

Selviytymisen keinot

# **ÄKILLISET MUUTOSTILANTEET TYÖSSÄ**

Selviytymisen keinot

Miia Heikkinen & Henna Mikkonen &  
Jenni Sulila  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
YLI18SY, YLI19SY, LTK20SY  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

---

Tekijät: Miia Heikkinen, Henna Mikkonen ja Jenni Sulila  
Kehittämistyön nimi: Äkilliset muutostilanteet työssä. Selviytymisen keinot.  
Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Huhtikuu 2022  
Sivumäärä: 73 + 2 liitettä

---

Tässä kehitystyössä tutkittiin, miten yritykset ovat varautuneet äkillisiin muutostilanteisiin sekä sitä, miten muutostilanteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja muutostilanteista selviämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Kehittämistyö oli osa FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hanketta, jossa kehitetään työhyvinvoinnin johtamiseen välineistö, jonka avulla yritykset voivat arvioida työhyvinvointinsa tilaa ja rakentaa työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä. Kehittämistyön tuloksista koostettiin huoneentaulu ja blogi FOKUS-työhyvinvointihankkeelle.

Teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta kokonaisuudesta: muutostilanteista, johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Lähdeaineistona käytettiin työelämän muutostilanteisiin, työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia internet-artikkeleita. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla monen eri alan mikro- ja pienyrittäjiä. Haastatteluissa selvitettiin minkälaisia muutostilanteita yritykset ovat kokeneet, onko yrityksillä toimintasuunnitelma muutosten varalle, kuinka muutostilanteet ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan, miten muutostilanteita on johdettu yrityksissä sekä sitä, miten muutostilanteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin.

Kehittämistyön haastattelun tuloksista selvisi, että muutokset ovat yleisiä yrityksissä, mutta niiden laajuus vaihtelee hyvin paljon toimialasta ja yrityksen koosta riippuen. Viimeisen kahden vuoden aikana Koronavirusepidemia on koskettanut kaikkia haastateltuja yrityksiä, ja sen myötä yritykset ovat joutuneet muokkaamaan toimintatapojaan erilaisiksi. Haastattelujen perusteella työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä muutostilanteessa olivat avoin viestintä, empatiataidot ja lisäksi Leadership-johtamistyylinä koettiin toimivaksi tavaksi muutoksen keskellä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että läheskään kaikilla pienillä yrityksillä ei ollut toimintasuunnitelmaa muutosten varalle, mutta yritykset ovat koronaepidemian myötä ymmärtäneet, että muutostilanteita varten olisi hyvä olla varasuunnitelma, jotta muuttuviin tilanteisiin pystyttäisiin tulevaisuudessa reagoimaan nopeammin. Teoreettinen viitekehys tuki näitä kehittämistyön havaintoja.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että erilaiset muutostilanteet vaikuttavat lähes aina yritysten toimintaan ja muutoksesta selviytymiseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat johtamistyyli ja viestintä. Erilaiset muutostilanteet vaikuttavat selkeästi työhyvinvointiin.

Asiasanat: Muutos, johtaminen, työhyvinvointi.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

---

Authors: Miia Heikkinen, Henna Mikkonen and Jenni Sulila  
Title of thesis: Sudden changes in work. Means of survival.  
Supervisor: Jaana Uusitalo  
Term and year when the thesis was submitted: April 2022  
Number of pages: 73 + 2 appendices

---

The purpose of this development work was to study sudden changes in working life and their impact on well-being at work, and to try to find ways to cope with change and manage well-being at work. The aim of the development work was also to find out how companies have prepared for sudden changes and whether companies have some kind of plan for sudden changes. The development work was part of the FOKUS well-being at work project, which develops tools for managing well-being at work that allow companies to assess the state of their well-being at work and build a well-being management system. From the results of the development work, a room board was compiled for the FOKUS well-being at work project.

The theoretical framework consisted of three entities: change situations, management, and well-being at work. Literature and various Internet articles related to changes in working life, well-being at work and management were used as source material. The development work was carried out as a qualitative study by interviewing micro and small entrepreneurs in many different fields. The interviews examined the types of change that companies have experienced, whether the companies have an action plan for change, how the change has affected the company's operations, how change has been managed in the companies and how the change has affected well-being at work.

The results of the development interview showed that changes are common in companies, but their extent varies greatly depending on the industry and the size of the company. Over the last two years, the coronavirus epidemic has affected all the companies interviewed, and as a result, companies have had to adapt their practices. Based on the interviews, the factors influencing well-being at work in a change situation were open communication and empathic skills, and in addition, the Leader management style was perceived as a functioning way during change. The study revealed that almost all small businesses did not have an action plan for change, but with the corona epidemic, companies have realized that it would be good to have a contingency plan for change to be able to react more quickly to future situations. The theoretical framework supported these development findings.

In conclusion, different change situations almost always affect the operations of companies and the factors that have a significant impact on coping with change are management style and communication. Different change situations clearly affect well-being at work. From the study, a room table was compiled for a project that we hope will benefit companies.

Keywords: Change, management, well-being at work.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	FOKUS-HANKE.....	7
2.1	Mikro- ja pienet yritykset.....	8
2.2	Oma kiinnostus aiheeseen .....	8
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	10
3.1	Kehittämistyön tavoitteet.....	11
3.2	Laadullinen konstruktivinen tutkimus .....	11
3.2.1	Teemahaastattelut ja dialoginen tematisointi .....	14
3.2.2	Tutkimusprosessi ja oman ajattelun kehittyminen .....	16
3.2.3	Opinnäytetyön luotettavuus.....	19
3.2.4	Opinnäytetyön eettisyys .....	21
4	JOHTAMINEN .....	23
4.1	Muutoksen Johtaminen .....	24
4.1.1	Erilaiset muutostyypit ja niiden johtaminen .....	33
4.2	Ennakoimaton muutos.....	36
4.2.1	Korona .....	38
4.3	Johtaminen äkillisessä muutoksessa .....	40
4.4	Kestävä johtajuus .....	45
4.4	Empaattinen johtaminen.....	47
5	TYÖHYVINVOINTI .....	51
5.1	Työhyvinvointi muutoksessa.....	56
5.2	Muutoksessa onnistuminen .....	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
7	OHJE MIKRO- JA PIENYRITYKSILLE .....	64
8	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET .....	74

# 1 JOHDANTO

Maailma muuttuu koko ajan yhä nopeampaan tahtiin ja sen myötä myös organisaatioiden tulisi pystyä luomaan uutta ja luopumaan entisestä joustavammin. Organisaatioiden vaihtuvat tilanteet ovat yhä yleisimpiä ja vaikuttavat usein merkittävästi yrityksen toimintaan. Oli kyse sitten suuresta tai pienestä muutoksesta, pitäisi muutokseen pystyä varautumaan. Muutosten ennakointi ja muutostilanteissa toimiminen ovat usein yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta elintärkeitä ja siksi jokaisen yrityksen tulisi laatia toimenpidesuunnitelma erilaisten muutostilanteiden varalle. Erityisesti äkillisesti eteen tulevat muutokset ovat yritysten kannalta haastavia ja vaativat nopeaa toimintaa.

Tässä kehittämistyössä tutkittiin, miten yritykset ovat varautuneet äkillisiin muutostilanteisiin sekä sitä, miten muutostilanteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Lisäksi pyritään löytämään keinoja muutostilanteista selviämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Kohderyhmänä ovat pienet- ja mikroyritykset. Tekijät työskentelevät itsekin alalla, johon äkilliset muutostilanteet ovat vaikuttaneet merkittäväällä tavalla. Työssä tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yrittäjät kokiivat suurimmiksi äkillisiksi muutoksiksi työntekijän irtisanomisen ja irtisanoutumisen.

Vuoden 2019 lopussa Kiinasta liikkeelle lähtenyt Koronavirusepidemia on ollut yksi merkittävästi ja äkillisesti yritysten toimintaan vaikuttanut asia viimeisen kahden vuoden aikana. Virus levisi nopeasti maailmanlaajuisesti ja sen pysäyttämiseksi on jouduttu tekemään valtiotasolla toimenpiteitä, jotka ovat aiheuttaneet yrityksille paineita ja yritysten on ollut välttämätöntä kehittää ja muuttaa toimintatapojaan. Muutos on myös muokannut pysyvästi työntekeksen arkea, ja ihmiset ovat reagoineet muuttuviin tilanteisiin monenlaisin eri tavoin; toiset mukautuvat helpommin muutoksiin ja toiset tarvitsevat enemmän tukea. Työelämässä eletään kuitenkin jo uutta aikaa, ei niinkään enää poikkeusaikaa, vanhoja malleja kyseenalaistetaan ja vakiinnutetaan uusia käytäntöjä. (Talouselämä 2020.)

## 2 FOKUS-HANKE

Kehittämistyö on osa FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hanketta, joka on useamman ammatikorkeakoulun ja yliopiston yhteishanke. Hankkeessa kehitetään työhyvinvoinnin johtamiseen välineistö, jonka avulla yritykset voivat arvioida työhyvinvointinsa tilaa ja rakentaa työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä. Tarkoituksena on tuottaa palvelu, joka tarjoaa samaan paikkaan koottuna erilaisia työhyvinvoinnin johtamiseen tarkoitettuja työkaluja, joista organisaatiot voivat valita itselleen sopivat menettelytavat ja välineet. (Vaasan yliopisto 2020.)

Hankkeessa on tarkoituksena kehittää yritysten kanssa yhteistyössä välineistö, joista yritykset voivat valita omaan tilanteeseen sopivat menettelytavat. Samalla kehitetään sopivassa tahdissaan itselleen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän. Hanke toteutetaan kahdeksan korkeakoulun yhteishankkeena. Hankkeelle on myönnetty STM:n myöntämä valtakunnallinen ESR-rahoitus. (FOKUS-hanke a 2020.) Tutkimuksesta koostetaan huoneentaulu hankkeelle ja työmme tuotoksesta on toivottavasti hyötyä muillekin yrityksille.

## 2.1 Mikro- ja pienet yritykset

Vuonna 2019 mikroyritykset 1–9 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli Suomessa 94,4 % kaikista yrityksistä ja pienyrityksiä 10–49 henkilön 5,5 %. Nämä kaksi ryhmää muodostavat suurimman osan Suomessa toimivista yrityksistä. Samalla he työllistävät 44,9 % suomen työvoimasta. (Tilastokeskus 2021.) Määrällisesti puhutaan isosta joukosta niin yrittäjiä, kuin työntekijöitä ja monesti heillä ei ole suunnitelmaa työhyvinvoinnin johtamiseen, vaan sitä suoritetaan muun työn ohella.

TAULUKKO 1. Yritykset 2019 Suomessa (Tilastokeskus 2021).

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö <sup>1)</sup>		Liikevaihto	
	lukumäärä	%	tuhatta	%	milj. €	%
0–4	330 555	89,4	232	15,2	50 965	11,8
5–9	18 466	5,0	120	7,8	22 154	5,1
10–19	10 679	2,9	143	9,4	30 604	7,1
20–49	6 395	1,7	191	12,5	48 464	11,3
50–99	2 160	0,6	148	9,6	39 595	9,2
100–249	1 025	0,3	153	10,0	44 067	10,2
250–499	372	0,1	128	8,4	37 819	8,8
500–999	161	0,0	113	7,4	33 418	7,8
1 000–	127	0,0	302	19,7	123 161	28,6
<b>Yhteensä</b>	<b>369 940</b>	<b>100</b>	<b>1 531</b>	<b>100</b>	<b>430 246</b>	<b>100</b>

## 2.2 Oma kiinnostus aiheeseen

Jokainen tämän kehittämistyön tekijöistä on kohdannut omalta osaltaan muutostilanteita työpäällä ja sen myötä myös kiinnostus aiheeseen syntyi ja tekijät halusivat oppia aiheesta lisää, koska koettiin, että sen myötä myös oma pärjääminen työelämässä vahvistuu. Yksi tekijöistä



työskentelee esimiehenä ja samalla hän sai tästä kehitystyöstä omaan työhönsä työkaluja, joita voi hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Aiheen ajankohtaisuus oli myös yksi syy, joka nousi esiin, kun aihetta lähdettiin miettimään. Aiheen ajankohtaisuus konkretisoitui tämän kehittämistyön tekijöille lokakuussa 2021, kun Handelsbanken ilmoitti myyvänsä Suomen liiketoiminnot. Kaksi tämän työn tekijöistä työskenteli tuolloin Handelsbankenissa ja kehittämistyöhön saatiin sen myötä omakohtaista kokemusta siitä, miten kyseinen, äkillisesti henkilökunnan tietoon tullut muutos vaikutti kyseisen työpaikan toimintaan, työyhteisöön, johtamiseen sekä työhyvinvointiin. Organisaation myyntiprosessi on edelleen käynnissä mutta aikataulu on vielä epäselvä, joten yritys elää tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa. (Kauppalehti 2021.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole suunnitelmaa, miten varautua äkillisiin muutostilanteisiin. Tässä kehitystyössä tutkittiin, miten yritykset ovat varautuneet äkillisiin muutostilanteisiin sekä sitä, miten muutostilanteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja muutostilanteista selviämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tietoperustan keskeisempiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja muutostilanteet työssä.

Kehittämistyömme perustuu eniten hiljaiseen tietoon, jota määrittää aina sosiaalinen puoli. Työn tekijöillä on käsitys mikä toiminta on hyvää ja mikä tuottaa tulosta, mutta on eri asia, miten tietoa saadaan raportoitavaan muotoon, josta se saadaan yleiseen käyttöön. Ongelmana on, että kaikkea hiljaista tietoa ei aina osata ilmaista sanoin. Hiljainen tieto kytkettynä omaan sosiaaliseen kontekstiin muodostaa keskeisen kehittämistoiminnan tiedonlähteen. (Toikka & Rantanen 2009, 41.)

Kehittämistyön tekijöiden rooli voidaan nähdä yhtä aikaa tutkijoina, kehittäjinä ja konsultteina. Osa tiedosta tullaan saamaan vuorovaikutuksesta tutkittavien kanssa heitä haastateltaessa. Tutkittu tieto on refleksiivistä ja siihen pitää suhtautua itsekriittisesti, jotta se on myöhemmin hyödynnettävissä. Kehittämistyön tiedon on oltavan käyttökelpoista, jotta sitä voidaan hyödyntää kaikille FOKUS-hankeessa mukana oleville yrityksille ja niin se on myös yhteiskunnallisesti kestävä.

Kehittämistoiminnassa kysymys riippumattomuudesta on problemaattinen, koska siinä tavoitellaan muutosta ja joudutaan kysymään, kenen intressiä kehittämistoiminta palvelee. Kysymys intressistä on tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keskeinen metodologinen seikka. (Toikka & Rantanen 2009, 44.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä on useampia eri intressejä, tai osapuolia kenen näkökulmat tulee tutkimusta tehdessä ottaa huomioon. On itse hankkeen näkökulma ja lisäksi tulee huomioida, millaisia tavoitteita hankkeen järjestäjillä on asiasta. Hanke on useamman korkeakoulun yhteishanke, jota rahoitetaan EU-rahalla, joten tulee ottaa huomioon myös se, mitä odotuksia rahoittajalla on hankkeen suhteen. On tärkeää, että hankkeessa mukana olevien yritysten intressit huomioidaan myös, koska hankkeen tehtävänä on kehittää apuja yritysten työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen myötä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Yhteiskunnallinen näkökulma on

myös tärkeä osa hanketta, koska työhyvinvointiin vaikuttaminen säästää yhteiskunnalta pitkällä aikavälillä rahaa, vähentämällä sairaspöissaoloja. Viimeisenä intressinä työssä tulee näkymään tekijöiden vaikuttaminen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan.

Kehittämistyössä kehittäminen lähtee ylhäältä alas; hankkeen vetäjät ovat havainneet haasteen pienten ja keskisuurten yritysten työhyvinvoinninjohtamisessa ja siihen halutaan luoda järjestelmä heidän avuksensa työhyvinvoinnin johtamiseen. Kehitystyö tehdään hankkeen kannalta, jolloin palvellaan suurinta osaa toimijoista ja samalla yhteiskuntaa, jos onnistutaan luoma apuvälineitä yrityksille heidän työhyvinvointinsa johtamiseen ja muutostilanteista selviämiseen.

### **3.1 Kehittämistyön tavoitteet**

Kehittämistyön tavoitteena on tutkia miten yritykset ovat varautuneet äkillisiin muutostilanteisiin sekä sitä, miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisäksi tavoitteena on löytää keinoja muutostilanteista selviämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Todellisuuskäsitys on erilainen eri toimijoilla. Tässä kehittämistyössä on olemassa useita toimijoita, kuten hankkeen vetäjät, yritykset, joille hankkeen välineistö tehdään, työntekijät ja kehitystyöntekijät.

Olenainen asia tieteellisessä tutkimuksessa ovat tutkimusongelmat ja –kysymykset sekä niihin vastaaminen. Itse tutkimuksen teossa pohditaan tieteenfilosofisia kysymyksiä ja etsitään tutkimusongelmiin vastausta. Kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan esiin nousseita ongelmia ja ratkaisemaan niitä käytännössä tai uudistamaan niihin liittyviä käytäntöjä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014. 18.)

### **3.2 Laadullinen konstruktiiivinen tutkimus**

Kehittämistyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa tehdään haastattelu pienyrityttäjille, jotka ovat käyneet läpi muutostilanteen jollain tapaa. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja ja siinä pyritään ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiöitä ilman yleistyksiä. Tarkkaa viitekehystä ei laadullisessa tutkimuksessa ole eikä analyysiprosesseja rajoita tiukat säännöt. Tutkimuksen analyysi kulkee läpi tutkimusprosessin eri vaiheiden ohjaten itsessään tiedonkeruuta sekä tutkimusprosessia ja uusia hypoteeseja luodaan tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 21–22.)

Lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohde on tarkkaan valittu ja tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja monesti osallistuu toimintaan. Yrittäjien haastattelulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa tutkimuskohteesta ja haastattelulla on mahdollisuus kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Tutkimukseen osallistuvalla on aina kerrottava kehitystyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 105–108.)

Tietoperusta muodostaa kehittämistyön perustan kokoamalla oleellisen jo olemassa olevan tiedon ja teorian valituista käsitteistä. Tietoperustassa myös arvioidaan ja kuvataan aihealueen nykytilannetta, ja se ohjaa etsimään uutta samalla kun jäsentää jo olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 34.)

Konstruktionismi korostaa todellisuuden sosiaalista rakentumista ja ihmiset luovat vuorovaikutuksessa itsestään riippumattomia sosiaalisen tason merkityksiä (Toikka & Rantanen 2009, 36). Ihmisiä tutkiessa ja varsinkin heidän keskinäistä suhdettansa ja sen vaikutuksia työhyvinvoinnin johtamiseen, kyseessä on konstruktionistinen lähtökohta. Kehittämistyömme lähtee juuri ihmisten keskinäisistä sosiaalisista suhteista ja se luo kehittämistyömme tulkinnallisen lähtökohdan. Konstruktionistisessa näkökulmassa kehittämistyön eri toimijat voivat elää erilaisissa kehittämistodellisuudessa ja se asettaakin haasteen työlle, jotta kaikki toimijat ovat samassa todellisuuskäsityksessä. Toisaalta konstruktionismissa kehittämistodellisuus on muuttuvaa, koska siihen vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutuksellisuus ja sen tuoma tieto.

Konstruktiiivinen tutkimus sopii kehittämistehtäviin, joissa on tarkoitus luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos kuten opas, malli tai www-sivut. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on kyse uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Siinä pyritään käytännönläheisiin ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 65.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa kohdeorganisaatioon kuten tiedeyhteisölle ja tämä tekee lähestymistavasta haastavan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että luotu ratkaisu olisi käyttökelpoinen muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellinen todistaminen vaativat usein lisätyötä ja kehitystyössä ja opinnäytetyössä joudutaankin

miettimään, miten selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön toimijat esimerkiksi organisaation johto on aktiivisesti mukana laatimassa ratkaisua ja konstruktiiivisessa lähestymistavassa korostetaan kehitystyön hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 65.)

FOKUS-työhyvinvointihankkeen tarkoituksena on luoda maksuton nettisivusto ja älypuhelin applikaatio yritysten käyttöön, jotta he löytäisivät työhyvinvointinsa johtamisen kipupisteet ja avut niihin. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa ei välttämättä tarvitse luoda täysin uutta menetelmää, vaan voidaan myös kehittää olemassa olevaa ratkaisua. Lähestymistavassa on tarkoitus löytää käytännön ongelma ja siinä pyritään muuttamaan organisaation käytänteitä ja toimintaa. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio saa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Toimeksiantajan on aina sitouduttava kehittämiseen, se ei saa olla yksittäisen avaintyöntekijän tai johtajan idea. Konstruktiiivinen tutkimus mahdollistaa isompien projektien pilkkomisen pienempiin osaprojekteihin, jotka voidaan toimeksiantoina antaa organisaation ulkopuolelle kehitettäväksi. Samalla organisaatio madaltaa teoreettisen tutkimuksen ja käytännön kehittämisen kuilua, mikä voi mahdollisesti kehittää organisaation omaa tutkimusosastamista tulevaisuuden kehittämishankkeissa. Samalla konstruktiiivisessa tutkimuksessa korostuu hyvä kommunikointi tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajan välillä. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kohde organisaatiolta kysytään hyvin konkreettisia tutkimuskysymyksiä, kuten voidaanko tarjouslaskelmat tehdä tehokkaammin kuin ennen ja voiko tietojärjestelmää muuttaa palvelemaan paremmin työyhteisöä. Voidaan sanoa, että konstruktiiivisellä lähestymistavalla on pragmaattinen tai käytännöllinen totuus käsitys, jossa totta on se, mikä toimii ja siinä tukeudutaan vahvasti aiempaan teoriaan. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 66.)

FOKUS-hankkeessa luodaan kysymyspatteristo yritykselle, minkä tuloksista voidaan päätellä mikä on haasteena työhyvinvoinnin johtamisessa ja hankkeen apuvälineistö on apuna yrityksen kehittäessään työhyvinvointinsa johtamista. Tämän työn tehtävänä on käytännön teorian seuraksi etsiä teoreettisesta tietoa yleisesti työhyvinvoinnin johtamisesta ennakoimattomassa muutoksessa.

### 3.2.1 Teemahaastattelut ja dialoginen tematisointi

Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. Ensimmäisenä lähdimme rakentamaan teoriapohjaa tutustumalla kehittämistyön aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Teoriaa etsittiin muun muassa työhyvinvoinnista, muutoksen johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteessa. Haastattelurunko valmisteltiin teorian pohjalta ja sen jälkeen lähdettiin kartoittamaan yritykset, joita halusimme haastatella. Pyrimme valitsemaan yritykset mahdollisimman eri aloilta niin, että otanta olisi mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavien yritysten kanssa käytiin läpi tutkimuksen tavoite, eteneminen ja heille kerrottiin miten ja missä muodossa vastaukset tulisi käsittelemään ja esittelemään. Usea yrittäjä kieltäytyi haastattelusta, vedoten kiireyteen, aikatauluihin ja aiheen vaikeuteen ja arkaluontoisuuteen.

Haastateltavat toimivat yrityksissä omistajina tai osakkaina. Haastateltavat yritykset edustivat monenlaisia aloja, joita olivat yksi yritys kiinteistöväilyksestä, kaksi palvelualalta, yksi IT-alalta, yksi terveysalalta, kolme rekrytointi-, työnohjaus- ja valmennuspalveluita tarjoavia, tilitoimisto ja palvelumuotoiluyritys. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä saada toisenkin sukupuolen näkemys ja verrata keskenään miesten ja naisten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Mukaan pyydettiin myös miesyrittäjiä, mutta he eivät olleet halukkaita osallistumaan. Haastatteluihin osallistuneiden yrityksissä henkilöstöä oli yhdestä 35 työntekijää, eli kaikki yritykset ovat mikro- tai pienyrityksiä. Useampi yritys oli toiminut vasta muutaman vuoden, ja keskiarvona yritykset olivat toimineet kahdeksan vuotta mutta pisimmät jo 25 vuotta. Kaksi tutkimuksen yritystä olivat perheyrityksiä. Yritykset toimivat Pohjois-Pohjanmaan alueella, pääsääntöisesti Oulussa mutta muutamalla oli asiakkaita muuallakin Suomessa.

Haastattelut suoritettiin teemahaastattelun keinoin ja ne oli jaettu kolmeen teemaan. Teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestyksestä, eikä vastauksia ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan vastaajat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Ihmistien tulkinnat ja asioiden kokeminen otetaan huomioon teemahaastattelussa ja huomioidaan, että siitä syntyy vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.) Haastatteluiden alkuun kysyttiin kaikilta yrityksiltä perustiedot, kuten esimerkiksi yrityksen koko ja perustietojen pohjalta haastattelijat räätälöivät kysymykset sopimaan juuri kyseiseen haastateltavaan yritykseen. Yksin yrittäjältä

ei kysytty kysymyksiä, joita esitettiin yrityksille, joissa henkilökuntaa oli enemmän. Pääosin haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman vertailukelpoisina, vaikka yritykset olivat hyvin erilaisia toisistaan, mutta tarvittaessa esitettiin tarkentavia, juurit kyseiseen yritykseen sopivia kysymyksiä, mikäli alkuperäisen kysymyksen vastauksesta jäi puuttumaan jotain olennaista tietoa.

Teemahaastattelut, jotka tehtiin 7–30.9.2021 välisenä aikana Teamsin kautta, sovittiin ennakkoon ja niille varattiin tunti aikaa. Yrittäjiä saimme haastatteluihin 11 kappaletta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen. Litteroidut tekstit yhdistettiin samaan tiedostoon, jotta ne voitiin analysoida kokonaisuutena.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia, siinä luodaan kehys, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokitellessa aineisto jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147.)

Dialogisessa tematisoinnissa on tärkeää, että aineisto ja tutkimuksen tulokset ovat jatkuvassa vuoropuhelussa. Menettelyssä liikutaan jatkuvasti havaintojen ja teorian välillä, myös niin että muunnellaan alkuperäisiä teoreettisia lähtökohtia, jotta niiden avulla on mahdollisuus tulkita havaintoja. Dialogeissa teoria ei ole jähmettynyt, vaan se kehittyy tutkijan havaintojen myötä. Dialogeissa esitään havaintoja selittäviä ja tulkitsevia teorioita ja kehittää teorialle relevantteja havaintoja. (Koski 2020, IV:10.)

Tutkimuksen toteutusvaiheessa tehtiin haastattelut ja sen jälkeen täydennettiin teoriapohjaa haastatteluissa esiin tulleiden asioiden perusteella. Teoriapohja ei muuttunut merkittävästi, mutta sen sisältöä rikastettiin. Varsinaisten haastattelumistiinpanojen ja litteroinnin lisäksi havaintoja kerättiin jatkuvasti ylös koko haastattelu prosessin ajan. Aineiston monipuolisuuden vuoksi tutkimuskysymykseen palattiin moneen otteeseen havaintoja kirjatessa.

Aineiston yhdistämisen jälkeen vastaukset kategorisoitiin, jaettiin teemoittain, tehtiin yleistyksiä ja samalla havaittiin poikkeamia vastauksissa. Vastaukset kulkivat teorian mukana ja teoriapohjaan tehtiin täydennyksiä vastausten perusteella. Merkittäviä muutoksia ei teoriapohja kaivannut vaan sitä ainoastaan rikastettiin sisällön osalta. Aluksi vastauksia analysoitiin teemojen mukaan, joista jokainen aloitti yhdestä teemasta ja sen jälkeen aloitettiin ristiin analysoiminen. Työmme etuna on, että kolme henkilöä oli analysoimassa vastauksia. Teemahaastattelun kysymykset ovat liitteenä 1.

### 3.2.2 Tutkimusprosessi ja oman ajattelun kehittyminen

Haastatteluiden jälkeen, vastaukset koottiin taulukkoon, jossa niitä oli helppo verrata keskenään. Niistä huomattiin eroavaisuuksia ja paljon samankaltaisuutta. Haastateltavien nostamat asiat tärkeysarvosivat ja laajensivat teoriaa ja osaksi suuntasivat teoriaa uuteen suuntaan. Samankaltaisia vastauksia antoivat samankokoiset yritykset ja vastausten laajuudessa oli eroavaisuutta, riippuen siitä, kuinka kauan yritys oli ollut olemassa. Pidempään toimineilla yrityksillä oli selkeästi enemmän kokemusta erilaisista yrityksessä tapahtuneista ja sen toimintakykyyn vaikuttavista tilanteista, joten tällaisten yritysten vastaukset olivat jonkin verran laajempia, kuin vähemmän aikaa toiminnassa olleiden yritysten. Lisäksi huomattiin, että vastaukset olivat osittain linjassa teorian kanssa mutta toisaalta taas kävi ilmi, että johtamistapoja on yhtä monta kuin johtamisen teorioita ja myös se, että yrityskulttuuri on yksi niistä monista asioista, jotka vaikuttavat muutostilanteisiin merkittävästi.

Vastauksia peilattiin teoriaan ja vastausten perusteella teoriaa syvennettiin, jotta pystyttiin vielä tarkemmin analysoimaan teorian ja käytännön työelämän välistä yhteyttä. Suoria lainauksia käytettiin teoriaa tukemassa ja tehden rinnastuksia vastausten ja teorian välillä. Vastuksiin palattiin monta kertaa työn aikana ja niistä pyrittiin löytämään mahdollisimman laajasti yhteyksiä teorioihin. Vastauksia analysoidessa huomattiin, että moni vastaus sopi moneen kohtaan teoriassa ja että teoriaa oli haastavaa löytää juuri pienten yritysten työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen ennakoimattomassa muutoksessa. Tutkimuksen edetessä ajankohtaisia artikkeleita tutkittavasta aiheesta oli tullut lisää ja myös niitä saatiin hyvää teoriapohjaa tukemaan vastauksia. Koronaviruspandemia on niin tuore asia, ettei siitä ollut aluksi helppo löytää lähdekirjallisuutta, ja Koronaviruksen kaltaisia maailmanlaajuisia kriisitilanteita ei lähihistoriasta juuri löydy. Kehittämistyön edetessä kuitenkin myös siitä löydettiin erilaisia artikkeleita, joita voitiin hyödyntää työssä.

TAULUKKO 2. Haastattelun tulokset 2021

<b><i>Muutos ja johtaminen muutoksessa</i></b>	<b><i>Samankaltaisuus</i></b>	<b><i>Eroavaisuuksia</i></b>
Oma näkemys johtamisesta ja johtajan rooli työyhteisössä	Empaattisuus, Joustava, inhimillinen, helposti lähestyttävä, rehellinen, delegeoiva.	Toimielias, aktiivinen, ratkaisukeskeinen, tavoitesuuntautunut



	Johtajan rooli pieni, jokainen oman työnsä johtaja.	
Yrityksessä kohdatut muutostilanteet	Korona, työntekijän irtisanominen tai irtisanoutuminen	Muutto uusiin tiloihin
Työyhteisön reagointi muutokseen	Stressi ja kuormitus lisääntynyt, epävarmuus	Toisten auttaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen, muutosvastarintaa
Suunnitelmaa äkillisiin muutostilanteisiin	Ei ollut toimintasuunnitelmaa	oli, mutta kaikkeen ei voi varautua
Johtaminen muutoksessa ja muutokset johtamisessa	Avoimuus, rehellisyys, viestintä, pysyminen rauhallisena, yhteydenpito. Muutosta johtamisessa ei koettu muutoksessa	Delegointi, oman stressin takia aina ei voinut antaa täyttä tukea
Työntekijät mukana muutoksessa	Olivat muutoksessa mukana suunnittelemassa tulevaa ja uusia käytäntötapoja tehdä työtä.	
Muutoksen jälkeen	Positiivisuus, katse tulevaan, tiivisti työyhteisöä	Muutos vielä kesken
Oppi muutoksesta	Varasuunnitelma, kommunikoinnin tärkeys, uusien toimintatapojen suunnittelu ennakkoon	Hyväksyä, että muutokset kuluttavat energiaa
<b>Työhyvinvointi</b>		
Muutostilanteiden vaikutus Työntekijöihin	Stressi lisääntyi, työyhteisön välit hankaloituivat, väsymys, työpäivät pitenivät	Matkustaminen vähäni
Työhyvinvoinnin edistämisen-, tai mittaamiskeinot	Mittaamiskeinoja ei ole Käytössä: liikuntasetelit, virkistyspäivät, liukuva työaika, koulutukset, liikuntaa	Testannut mittaamista Käytössä: laaja työterveyshuolto, ei mitään

Työhyvinvoinnin johtaminen	Maalaisjärki, työnohjaus, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, kuunteleminen, työntekijän huomiointi	vinkit ystäviltä, verkoston virkistysillat, omat liikunta harrastukset
Viestintä työntekijöiden kanssa	Työnohessa, päivittäin, välittömiä,	one-to-oneja
Tulevaisuuden varautuminen	Rekrytointi, yhteistyöverkon vahvistaminen, ei suunnitelmaa	

Taulukossa kaksi on kuvattu haastatteluissa esiin nousseita asioita. Samankaltaisuus kohtaan on nostettu esille asioita, joita vähintään kolme haastateltavista on todennut ja eroavaisuuksiin on taas yhden haastateltavan kertomaa. Osa eroavuuksista on havaittavissa yritysten koosta, koska yksin yrittäjällä on hyvin erilainen tilanne kuin 35 hengen yrityksen yrittäjällä. Taulukkoon ei avattu kaikkia kysymyksiä, vaan samankaltaiset kysymykset yhdistettiin tai jos haastateltavat olivat itse toistaneet samoja asioita.

Tuloksista yllättävintä oli, että kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän yrityksessään johtajalla on todella pieni rooli tai vähintään yritys on hyvin matalahierarkkinen. Tämä voi hyvin korreloida sen havainnon kanssa, että yhdelläkään yrityksellä ei ollut suunnitelmaa äkillisten muutosten varalle tai edes muutoksen varalle. Myöskään puolet haastateltavista eivät ole suunnitelleet tekevänsä tulevaisuudessakaan suunnitelmaa muutosten varalle ja kaksi totesi suoraan, että reagoivat muutokseen, kun se tulee kohdalle. Vastausten ollessa taulukossa oli helppo huomata, missä kysymyksissä kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla.

Vastauksista kävi ilmi, että monet mikro- ja muutaman hengen yritykset luottavat työhyvinvoinnin johtamisessa maalaisjärkeen ja monikaan ei ollut opiskellut johtamista vaan oppii sitä tehden. Haastatelluissa oli useampi yrittäjä, joka tarjosivat koulutus- tai työnohjaus palveluita ja heidän vastauksistaan kävi selvästi ilmi se, että he olivat miettineet työhyvinvoinnin johtamista oman työnsä kautta, eivätkä niinkään oman yrityksensä kanssa. Toisaalta mikroyrittäjällä työhyvinvoinnin johtaminen oli itsensä johtamista.

Vastausten ollessa taulukossa aina saman kysymyksen alla järjesteltynä niihin oli helppo palata ja verrata toisiinsa eri teoria kohdissa. Suoria lainauksia haluttiin käyttää, jotta työstä tulisi rikkaampi ja vastaajien kokemukset tulisivat paremmin esille. Kehittämistyötä tehdessä myös oma ajattelu

kehittyi ja syveni huomattavasti sillä tuloksia analysoidessa vastauksia vertasi tilanteeseen omalla työpaikalla kuin myös teorian toteutumista käytännössä muutostilanteissa. Teoria tuki vahvasti myös omia kokemuksiamme siitä, miten äkilliset muutostilanteet vaikuttavat työpaikalla moniin eri osa-alueisiin ja ihmisten käyttäytymiseen. Halusimme nostaa omat kokemuksemme esille tässä kehittämistehtävässä, mutta samalla jättää ne kuitenkin vastausten ulkopuolelle, jotta tulokset olisivat mahdollisimman objektiivisia.

### **3.2.3 Opinnäytetyön luotettavuus**

Tutkimuksellista kehitystyön luotettavuutta arvioidaan monella tavalla. Kehitystyö pitää olla julkinen ja löytyä julkisesta julkaisusta, jotta siitä voidaan saada yhteiskunnallinen hyöty. Kehittämistyöntekijöiden pitää olla objektiivisia ja heidän näkemyksensä tai arvonsa ei saa näkyä kehitystyössä ja työn pitää olla tasapuolinen. Työntekijät eivät myöskään saa vaikuttaa kehityskohteeseen. Tämän työn osalta luotettavuutta on pyritty varmistamaan niin, että kehittämistyö julkaistaan sen tekemisen jälkeen ja se on luettavissa myöhemminkin. Lisäksi tutkittaviin yrityksiin suhtaudutaan objektiivisesti, jotta saadaan mahdollisimman yleistävää tietoa käytettäväksi ja voidaan luoda työhyvinvoinnin johtamisen välineitä muidenkin yritysten käyttöön. Osaltaan tämän työn luotettavuutta lisää myös se, että se tehdään hankkeelle ja käytettävissä on hankkeen omia tietoja, joita ei ole vielä julkaistu aiemmin.

Tutkijan käsitys omasta roolista ja kyvykkyys haastattelijana, ovat eniten haastattelutilanteen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 59). Laadun ja luotettavuuden varmistamisen suurin uhka tässä tutkimuksessa oli tutkijoiden kokemattomuus tutkijoina. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiinkin varmistamaan monella eri keinolla. Triangulaatio on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 293) mukaan prosessi, jossa tulosten hiomiseksi ja selkeyttämiseksi hyödynnetään useita eri perspektiivejä. Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettiin useita eri teorioita ilmiön tulkinnaissa, ymmärtämisessä ja selittämisessä ja sen myötä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuus.

Luotettavuuteen liittyy, että kehittämistyön tietoperusta on luotettavaa. Lisäksi kun käsitellään muiden antamaa tietoa ja toisten tekemiä tutkimuksia, pitää käyttää aina lähdemerkintöjä ja viitata al-

kuperäiseen tekijään. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja siihen löytyy paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, joten täytyy pysyä kriittisenä käytettävillä lähteillä. Lisäksi pitää olla tarkka, että muistetaan käyttää aina ja oikein lähteitä, jotta tiedon ja tutkimuksen tekijä saa siitä kuuluvan kunnian.

Luotettavuutta mitattaessa tulee huomioida kehitystyön suunnittelu, toteutus ja raportointi, jotta ne tehdään oikein ja luotettavasti. Lisäksi tarvittavat tutkimusluvut on hankittava niitä tarvittaessa ja tutkimukseen osallistuminen pitää olla vapaaehtoista ja tutkittavilla pitää olla oikeus lopettaa tutkimuksessa oleminen, koska tahansa. Tässä kehitystyössä tutkitaan ihmisiä, jolloin pitää tuoda esille, minne ja miten tietoja kerätään ja miten ne säilytetään. Tarkkaa on myös tuoda julki, että tutkittavien anonyymius säilyy, jotta saadaan rehellisiä vastauksia. Lisäksi täytyy huolehtia, että haastateltavien vastaukset pysyvät tallessa, eikä niitä säilytä kauempaa kuin on tarve.

Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa käsitellään usein tutkittavien henkilöiden henkilötietoja. Tutkittavilla on myös tiedonsaantioikeus tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Tutkimukseen osallistuneiden tietoja ei yleensä ole tutkimuksenmukaista julkaista sillä tavoin, että tutkimuksen kohteena olleet olisivat tunnistettavissa. Tutkimuksen tekijöiden tulee säilyttää keräämiänsä tietoja erityisen huolellisesti ja hävittää henkilötiedot, kun ne eivät ole enää tutkimuksen kannalta tarpeellisia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Tutkittavalla on oikeus tulla informoiduksi tutkimuksen tavoitteista ja mahdollisista riskeistä ja haitoista ja toisaalta myös tulosten hyödyistä ja vaikutuksista, joita osallistuminen voi aiheuttaa. Tutkija on velvollinen kertomaan tutkittaville omat sidonnaisuutensa. Ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta tehdään tutkimuksen kohteena olevan ihmisen tai ihmisten ehdoilla, ja tutkittavan aiheen eli tutkimuskentän, sekä siinä toimintaympäristössä toimivien henkilöiden hyödyksi. Tutkimukseen saatu rahoitus voi aiheuttaa tutkijoille sidonnaisuutta joihinkin tutkimuksen tahoihin. Tutkimuksen suorittamisen näkökulmasta olennaiset sidonnaisuudet ja rahoituslähteet tulee ilmoittaa asianosaisille sekä tutkimukseen osallistuville ja tutkijan tulee raportoida sidonnaisuudet tutkimuksen tuloksia julkaistessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Analysointiprosessissa yksi keskeisimpiä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on analysointiprosessin läpinäkyvä raportointi. Analysointi on usein hyvin aineistolähtöistä ja näin ollen se perustuu hyvin voimakkaasti tutkijan omiin valintoihin. Tässäkin tutkimuksessa raportointi on toteuttamaan

mahdollisimman tarkasti sekä yksityiskohtaisesti ja analysoinnin luotettavuutta on pyritty parantamaan ottamalla mukaan useita suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Erikssonin & Kovalaisen (2008, 294) mukaan tällaisella aineistoin kirjoitustyyllillä saadaan parannettua aineiston luonnin luotettavuutta, koska raportin lukijat voivat paremmin muodostaa käsityksen tutkimusaineistosta ja saada sen olemassaolosta todisteita, kun mukana on suoria lainauksia tutkimusaineistosta.

Hankkeessa on mukana rahoittaja ja yksi luotettavuuteen liittyvä asia on, että rahoittajat tuodaan esille ja kerrotaan avoimesti, minkä verran rahoitusta saadaan, koska rahoittajillakin on intressejä työtä kohtaan. FOKUS-hankkeen budjetti on 1.2 miljoonaa, josta vajaa miljoona on sosiaali- ja terveysministeriön myöntämä Euroopan sosiaalirahasto. (FOKUS a 2021.) Hankkeessa tullaan luomaan yrityksille maksuton palvelutarjotin työhyvinvoinnin johtamiseen, eli rahoittajan intressi on enemmän yhteiskunnallinen, että voidaan vähentää sairaspöissaolojen kuluja kuin että hakisivat suoraan omaa intressiä, kun hankkeen rahoittaja ei ole yksittäinen yritys. Kehittämistyössä tulee tutkittaville ja lopullisessa työssä tulla esille selvästi sen rahoittajat ja niiden intressit työtä kohtaan.

### **3.2.4 Opinnäytetyön eettisyys**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri, koska tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tutkijalta vaaditaan tarkkaa raportointia ja reflektointia vastauksista. (Eskola & Suoranta, 1998, 211.) Kehitystyön suurimmat luotettavuuden haasteet liittyvät siihen, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän käyttäytymistään, että pystytään luotettavasti säilyttämään vastaajien anonymiteetti ja yksityisyydensuoja. Henkilötietoja ja pitää käsitellä arvostavasti ja luotettavasti. Jos tutkittaville työntekijöille tai yrityksille tulee tunne, ettei heidän tietojansa säilytä ja käsitellä oikein, on vaarana, että tutkittavia yrityksiä saada.

Tutkittavaan ilmiöön, tutkimuskäytäntöihin, tutkimusprosesseihin ja tutkimustulosten raportointiin liittyy useita eettisiä kysymyksiä. Keskeisimpiä tekijöitä tutkimuksen eettisyyteen liittyen on se, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yleisten tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Ehdottoman tärkeää on säilyttää osallistuvien informanttien anonymiteetti ja henkilötiedot luottamuksellisina. Asianmukaisten viitteiden käyttäminen ja plagioinnin välttäminen ovat myös omalta osaltaan tutkimuseetiikan kannalta merkityksellisiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 63–75.)

Suomalaisia ja suomessa toimivia tutkijoita sitoo tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus, jossa määritellään tutkimuksen eettisiä puolia, jonka mukaan tutkijoiden tulee noudattaa hyvää tieteellistä tapaa ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkija on aina itse vastuussa tutkimuksensa eettisyydestä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Useampi tekijä tutkimuksessa antaa erilaisia näkökulmia tutkimuksen tekemiseen ja tekee tutkimusprosessista sekä tutkimuksen tuloksista luotettavimmat.

Kehittämistyö on julkinen, joten pitää huolehtia, ettei julkaistavaan teokseen jää mitään salassa pidettävää tietoa. Lisäksi tulee huolehtia, että tutkittavien anonymisyys säilyy. Muidenkin aineistojen tallentamisesta, avaamisesta ja tuhoamisesta tulee huolehtia, kuin pelkästään henkilötietoja koskevien. Kehittämistyön yksi eettinen kysymys on sidonnaisuus, koska hankkeella on rahoittaja ja se tulee tuoda julki kuten muutkin sidosryhmät. Ne tulee tulla tiedoksi kaikille osapuolille ja myös lopulta lopullisissa julkaisuissa.

## 4 JOHTAMINEN

Johtaminen on laaja-alainen käsite, jolle on kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä. Kaikissa kirjallisuuden määritelmissä on kuitenkin lähtökohtaisena ajatuksena se, että johtamisen avulla ihmiset oppivat toimimaan itsenäisesti ja ymmärtävät sen, mikä on toiminnan päämäärä ja mihin toiminnalla tähdätään. Johtamisen voidaan nähdä olevan yrityksen perustehtävän kirkastamista ja jatkuvaa ohjaamista siihen. (Juuti & Vuorela 2015, 28.) Johtaminen voidaan nähdä joissain tilanteissa myös palvelutehtävänä, jolloin siinä pyritään vastaamaan yksilöiden erilaisiin johtamisen tarpeisiin (Martela & Jarenko 2017, 288). Johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse asioiden tekemisestä toisen puolesta vaan se voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla ihmisten fyysisiä voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan ja kohdentamaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta tietty tavoite saavutetaan (Seeck 2012, 20).

Johtaminen on kontekstisidonnaista eli johtamistavat ovat hyvin läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu ja siitä syystä johtaminen toteutuu usein hyvin eri tavoin eri organisaatioissa. Samanlainen johtamismalli ei siis toimi kaikissa organisaatioissa, koska johtamistavan valintaan vaikuttaa muun muassa organisaation tavoitteet ja henkilöstö. (Sitonen 2008, 20; Seeck 2008, 18 ja 326.)

Perinteisesti ajatellaan, että johtajan rooli koostuu kahdesta eri osa-alueesta: ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management). Ihmisten johtamisessa painotetaan johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta ja siihen liittyy uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistäminen. Asioiden johtamisessa on kyse toiminnan kannalta tärkeistä prosesseista ja niiden hallinnasta. Asioiden johtamisella haetaan järjestystä, vakautta ja pysyvyyttä toimintaan. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) 2000-luvulla leadershipin ja managementin rinnalle on alettu nostamaan myös uusi johtamisen näkökulma, valmentava johtaminen (coaching). Valmentavassa johtajuudessa ajatellaan olevan kyse siitä, että johtajan tulisi olla alaisilleen valmentaja, joka luo oppivaa organisaatiota. Näiden kolmen osa-alueen ei kuitenkaan nähdä poissulkevan toisiaan, vaan ne menevät osittain päällekkäin ja kaikkia osa-alueita tarvitaan. Se kuinka johtaja toimii näissä rooleissa, on pohjauttava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa. (Lahtiluoma & Turunen & Silander & Wiman 2008, 32–34.)

Kehittämistyössä tehdyn haastattelun vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat pitivät itseään empaattisena ja työntekijät huomioivana, rehellisinä, avoimina, joustavina ja inhimillisinä johtajina. Osassa vastanneista johtajan rooli on vielä melko pieni, sillä osalla aloista tulee olla hyvin itseohjautuva ja yrittäjämäinen. Osa tiedosti tarpeen astua enemmän johtajan rooliin ja ottaa enemmän vastuuta myös työnohjauksesta, kouluttamisesta, työn seurannasta ja valmennuksesta. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että johtaja toimii oman työnsä lisäksi samalla tavalla ja samoissa tehtävissä kuin työntekijät. Koettiin, että tällä tavalla johtajalla säilyy realistinen käsitys käytännön työstä ja niihin liittyvistä haasteista. Johtajan roolia pohtiessa osa tunnisti tarpeen selkeämmälle ja yhtenäisemmälle viestimiselle asioista ja niistä päättämiseksi. Vastauksia analysoidessa saatiin käsitys, että leadership -johtaminen toimi parhaiten muutoksen johtamisessa.

Johtaja toimii oman työnsä lisäksi samalla tavalla ja samoissa tehtävissä kuin työntekijä. Tällä tavalla johtajalla säilyy realistinen käsitys käytännön työstä ja siihen liittyvistä haasteista. (Palvelualan yrittäjä 2021.)

Jokainen työntekijä on oman työnsä johtaja, vahva itsensä johtamisen kulttuurista, sparraavat toinen toisiaan ja toimitusjohtaja tiukoissa tilanteissa aina hyppää mukaan ja auttaa. Ratkaisemaan isoimpia haasteita. Ei ole perinteisiä esimies-alaisuhteita. (Rekrytointiyhtiön osakas 2021.)

Vastauksista tuli esille, että pienissä yrityksissä omistajan ollessa samanlainen työntekijä kuin muutkin, johdettiin vahvasti esimerkillä. Kuten edellä olevista sitaateista tulee esille, että pienessä yrityksessä tehdään yhdessä samaa työtä ja omistajalla on hyvä käsitys työn haasteista. Haasteena voi olla johtamisen näkökulmasta, pystyykö omistaja ulkoistamaan itseään tiimistä tarpeeksi johtaakseen tiimiään ja olemaan sopivasti vaativa ja lähellä.

#### **4.1 Muutoksen Johtaminen**

Muutoksen johtamisen merkitys yritysmaailmassa ja organisaatiokulttuurissa on nykyään niin suuri, että se voidaan jopa nostaa yhdeksi ydinosaamisen alueeksi ihmisten ja asioiden johtamisen rinnalle. Muutosjohtamisessa ei ole kyse pelkästään minkään yksittäisen projektin johtamisesta, sillä nykyaikaisessa modernissa yritysmaailmassa muutos on käynnissä jatkuvasti. (Pirinen 2014, 13.)



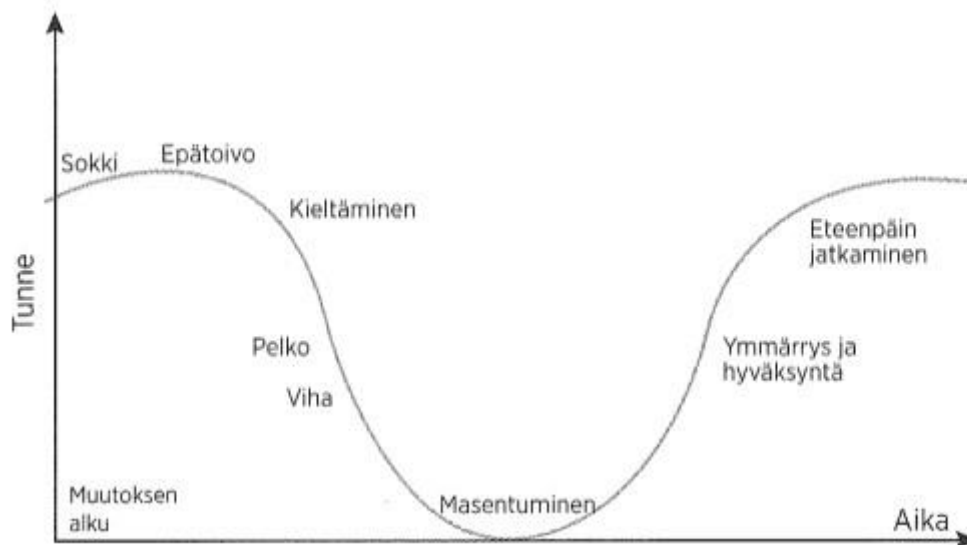
Erityisesti työelämässä muutoksen johtaminen on olennainen osa esimiehen arkea, jolla hän voi vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen. Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla ja muutoksen merkittisyys henkilölle on ratkaisevaa siinä, miten suurena muutos koetaan. Esimerkiksi pienet toimintatapamuutokset voivat vaikuttaa yksilön toimintaan, kun taas suuremmat muutokset kuten fuusiot vaikuttavat yrityksen johtohenkilöstöön. Jokainen muutos on omanlaisensa ja näyttäytyy eri tavalla uutisen kuulijalle. (Ponteva, 2010, 7–9.)

Usein ajatellaan, että esimies on muutoksen läpiviejä, mutta todellisuudessa hän on myös aidosti muutoksen kohteena. Joissain tilanteissa tieto muutoksesta tavoittaa esimiehen samaan aikaan, kuin muullekin tiimille ja tällöin esimiehen tulisi hankkia nopeasti lisää tietoa tulevien kysymysten varalle ja pyrkiä huolehtimaan alaisistaan mahdollisimman hyvin. Tästä huolimatta esimiehen olisi kyettävä tukemaan alaisiaan muutoksessa ja se helpottuu huomattavasti, mikäli esimies pystyy tunnistamaan alaistensa läpikäymän vaiheen muutosprosessissa. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 190.)

Handelsbankenin ilmoittaessa suomen liiketoimintojen myynnistä, pörssiyhtiölle ominaiseen tapaan, tieto saavutti samaan aikaan niin esimiehet kuin työntekijätkin ja useimmat saivat tiedon uutisten tai sosiaalisen median kautta, koska tiedote tuli myöhään illalla, jolloin työntekijät eivät olleet enää työpaikallaan. Esimiehet eivät siis olleet voineet millään tavalla ennakkoon valmistautua asiaan ja heille uutinen tuli yhtä lailla shokkina, kuin organisaation toimihenkilöillekin. Esimies oli siis tilanteessa yhtä lailla muutoksen kohteena ja hänen tehtäväkseen jäi hankkia kaikki mahdollinen saatavilla ollut sen hetkinen tieto asiasta ja informoida työntekijöitä lisää saamalla tiedoillaan. Oulun Handelsbankenin konttorinjohtaja soitti jokaiselle konttorin työntekijälle vielä saman illan aikana ja asia käytiin vielä läpi yhdessä puhelimitse.

Muutos aiheuttaa henkilökunnan keskuudessa erilaisia tuntemuksia muutoksen eri vaiheissa. Näitä tunteiden eri vaiheita voidaan kuvata muutuskäyrän avulla (kuvio 1). Muutuskäyrä helpottaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen sen eri vaiheissa, ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet ja valmistautumaan eri vaiheiden johtamiseen. Muutoksen eri vaiheiden läpikäynti yhdessä tiimin kanssa auttaa tiedostamaan paremmin muutoksen vaikutukset työyhteisöön ja antaa näkökulmaa muutokseen. Muutoksen elinkaareissa ja muutuskäyrässä on havaittavissa viisi eri vaihetta: elinkaari ja muutuskäyrä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat:

1. shokki, epätoivo, ja kieltäminen
2. pelko ja viha
3. masentuminen
4. ymmärrys ja hyväksyntä
5. eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2014: 38–39.)



KUVIO 1. Muutoskäyrä (Pirinen 2014 39).

Muutoksesta ensimmäisen kerran tiedotettaessa, ensimmäinen reaktio työntekijöiden keskuudessa on yleensä shokki, epätoivo ja kieltäminen. Tällöin työntekijä ei ehkä suoriudu työtehtävistään yhtä hyvin kuin aiemmin, koska ajatukset alkavat pyöriä muutosuutisen ympärillä. Työntekijän turvallisuuden tunne järkkyy ja työntekijä saattaa paeta muutosta, mikä saattaa näyttäytyä esimerkiksi esimiehen karttamisena tai syrjäytymisenä. (Pirinen 2014, 40–41.) Jokainen liikkuu omaan tahtiin muutoskäyrällä ja joskus liike olla myös taaksepäin (Rubanovitsch 2022).

Näin kävi myös tutkimuksen tekijöiden työpaikalla, kun Handelsbankenin myyntiuutinen julkaistiin. Ensimmäinen ajatus oli monella, että ilmoitus on vitsi ja uutinen vaikutti hyvin epätodelliselta. Kun asian lopulta tajusi, tuntui että perusturvallisuuden tunne järkkäsi todella paljon ja sen myötä ainoastaan kaikki negatiiviset ajatukset tulivat työntekijöiden mieleen. Tässä vaiheessa työntekijät näyttivät tunteitaan hyvin erillä tavoin; toiset puhuivat avoimesti tunteistaan ja osa pohdiskeli asiaa yksikseen. Ensijärkytyksen jälkeen ihmisten mielen valtasi pelko omasta tulevaisuudesta ja samalla

ihmisten puheissa oli havaittavissa myös tietynlaista vihaa tilannetta kohtaan. Pelkoa ja vihan tunnetta käsiteltiin avoimesti yhdessä koko konttorin henkilökunnan kanssa ja avuksi saatiin myös työterveydestä psykologi käymään läpi tuntemuksia. Alkuvaiheessa ihmisten tunteet heilahtelivat laidasta laitaan, mutta pikkuhiljaa, kun asiaa enemmän käsiteltiin, henkilöstön mielialat tasoittuivat ja asiaa pystyttiin miettimään realistisemmalta kannalta.

Alkujärkytystä seuraa yleensä kieltäminen eikä työntekijä halua nähdä syytä, miksi asioita pitäisi muuttaa. Kieltäminen ilmenee usein haluttomuutena muuttua. Jossain tapauksissa työntekijä ei koe, että muutos koskee häntä ja samalla muutos tuomitaan epäonnistumaan. Tässä vaiheessa on tärkeää, että esimies hyväksyy työntekijän reaktion ja antaa mahdollisuuden asian käsittelemiseen. Usein riittää, että esimies kuuntelee ja ymmärtää työntekijän näkökannan. Kieltämisvaiheen jälkeen työntekijä on usein valmis hyväksymään muutoksen ja pohtimaan muutoksen positiivisia puolia. Esimiehen tehtävänä on tässä vaiheessa toimia suunnan näyttäjänä muutoksessa ja lunastaa antamansa lupaukset työntekijöille. (Pirinen 2014. 42–25.)

Kieltämisvaihe oli selkeästi havaittavissa myös Handelsbankenissa. Asiaa käytiin yhdessä läpi ja esimies antoi kaikille aikaa asian käsittelemiseen eikä vaatinut ihmisiltä samanlaista työpanosta, kuin normaalissa tilanteessa. Asian käsittelemisen myötä työntekijät alkoivat pikkuhiljaa hyväksyä tilanteen ja sen myötä myös ajatukset muuttuivat hieman positiivisimmiksi asian suhteen ja osa työntekijöistä näki liiketoiminnan myynnin mahdollisuutena johonkin uuteen.

Myös haastateltavien vastauksista nousi esiin muutuskäyrän mukaisia tuntemuksia ja kaikki haastateltavat kuvailivat ensimmäisinä tuntemuksinaan muutoksessa epävarmuutta ja sen johdosta stressitason nousemista. Samalla nousi esille, että yrittäjille muutos tarkoitti hyvin usein liikevaihdon laskemista ja tulojen tippumista ainakin hetkellisesti ja välissä hyvinkin nopeaa.

Käytännössä stressitaso nousee pahaksi, kun joutuu miettimään ja "tilkitsemään" liikevaihdon reikiä utojen ja huonommin tuottavien asiakkaiden kanssa. Sopimuksen mukaiset työtunnit on aina maksettava, vaikka tulovirta olisi pienempi. (Palvelualan yrittäjä 2021.)

Haastatteluista nousi esiin se, kuinka työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa asettaa ison haasteen yrittäjälle, koska hyvin usein myös yrittäjä itse tarvitsee tilanteessa apua omaan työhyvinvointiin ja omaan jaksamiseen, mutta samalla olisi tärkeää pystyä pitämään työntekijät työkykyisinä. Omistajan tulisinkin pystyä käymään oma muutuskäyrä läpi nopeammin, jotta

pystyisi tukemaan työntekijöitään, mutta jokainen ihminen käsittelee muutosta omalla vauhdilla ja peilaten omiin kokemuksiinsa. Monella haastatellulla oli ajatus, että heidän yrityksessään vallitsi sellainen harmonia, että he tukivat toinen toisiaan muutoksessa ja siinä selviytymisessä.

Muutuskäyrän toisessa vaiheessa työntekijän mielen valtaa usein pelko ja viha. Tällöin työntekijän suoritus on usein alhaisimmillaan. Esimiehen ei tule katsoa alisuorittamista kuitenkaan liian kauaa vaan siitä tulisi keskustella avoimesti työntekijän kanssa ja löytää keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Yleisemmin työntekijä kokee epävarmuutta ja pelkoa siitä, selviytyykö hän muutoksesta. Pelko voi näkyä ylisuorittamisena tai eristäytymisenä. Pelon taso myös vaihtelee riippuen työntekijästä aina lievästä pelosta ja epävarmuudesta paniikkiin asti. Vihan tunne on myös hyvin yleinen tässä vaiheessa, mikäli työntekijä ei näe mitään positiivista muutoksessa. Työntekijä voi kokea, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia ja hän voi kokea itsensä petetyksi, loukatuksi, torjutuksi ja epäonnistuneeksi. Tässä vaiheessa esimiehen olisi tärkeää auttaa työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuva sekä kertoa työntekijöitä koskevista odotuksista. Muutoksen visiosta olisi hyvä viestiä niin, että työntekijät näkevät muutoksen konkreettisen päämäärän. Viestintä, hyvä yhteishenki, luottamus, työntekijöiden innostaminen ja motivointi ovat siis avainasemassa tässä vaiheessa muutosta. (Pirinen 2014. 46–53.)

Haastatteluissa tuli esille, että muutoksessa haastateltavat kävivät läpi kuormituksen lisääntymisen, stressitason nousemisen ja epävarmuuden lisäämisen.

Tuntui alussa aika kuormittavalta, tuntui ettei ihmisten kohtaaminen ole yhtä läsnä olevaa ja heille antavaa. Tekniikan opettelu ja sen kanssa painiminen välillä turhautti ja sitäkin kautta kuormittui, mikä näkyi vapaalla lisääntyneenä palautumisen tarpeena. (Valmennusyrityksen toimitusjohtaja 2021.)

Muutuskäyrän kolmannessa vaiheessa työntekijä on usein lamaantunut eikä jaksakaan tehdä töitä vaan lähinnä yrittää selviytyä arjesta. Tässä vaiheessa työntekijälle tulisi asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita, huolehtia työhyvinvoinnista, motivoida työntekijää, antaa palautetta ja luoda uskoa tulevaan. (Pirinen 2014. 54–55.) Tämä huomattiin myös kehittämistyön tekijöiden työpaikalla Handelsbankinissa. Aluksi kaikki energia meni uutisen käsittelyyn ja pelkoon tulevasta muutoksesta. Työmotivaatio työntekijöillä oli hyvin alhainen ja pienetkin työtehtävät tuntuivat haastavilta. Alun järkytyksen jälkeen työrytmiin päästiin pikkuhiljaa ja arki normalisoitui töiden osalta.

Haastateltavat eivät juurikaan nostaneet esille omia negatiivisia tunteitaan, hieman sanoivat kärsivänsä stressistä mutta oma jaksaminen osaksi ohitettiin, vaikka moni tiedosti sen olevan haaste, mutta siitä ei haluttu keskustella. Osa syy tähän varmasti on, että haastatteluiden aikaan korona oli vielä vallitseva tilanne ja tulevaisuus jännitti ja oli usealle yrittäjälle vielä epävarma. Moni haastateltava kertoi joutuneensa haastamaan itseään koronan aikana ja opettelemaan uusia keinoja toteuttamaan työtään ja kommunikoimaan työntekijöiden kanssa, jotka vähensivät heidän työuupumustaan.

Muutoskäyrän neljännessä vaiheessa työntekijä hyväksyy muutoksen väistämättömyyden ja alkaa nousta muutoskäyrän pohjalta. Esimiehen tulisi kannustaa ja vahvistaa työntekijän tunteita oikeaan suuntaan. Työntekijä kokee tällöin hyväksyntää, luottamusta sekä toivoa ja alkaa ymmärtämään muutoksen tuomat mahdollisuudet sekä lopputuloksen. Esimiehen tehtävänä on näyttää suuntaa omalla toiminnallaan, koska tässä vaiheessa muutosta voi olla kuitenkin vielä vaarana paluu totuttuun toimintatapaan. (Pirinen 2014. 56–57.) Tämä vaihe oli myös selkeästi nähtävillä Handelsbankenissa. Työntekijät hyväksyivät muutoksen ja rupesivat miettimään eri vaihtoehtoja tulevaisuuden suhteen. Osa työntekijöistä ajatteli muutoksen mahdollisuutena ja osa taas ratkaisi asian hakemalla muita töitä ja vaihtamalla työpaikkaa.

Haastatteluissa tuli esille, että muutoksen loppuvaiheessa punnitaan työntekijöiden sitoutuminen ja heidän joustavuutensa muutoksen läpikäynnissä. Lisäksi haasteena nousi esille yrittäjien oma jaksaminen ja onko heillä tässä vaiheessa enää energiaa tukea työntekijöitään. Pitää muistaa, että muutoksen kohteena ovat olleet myös he ja heidän elinkeinonsa ja hekin ovat eläneet muutosta läpi samalla tavalla kuin työntekijät. Moni haastateltava nosti esille heidän oman tukiverkostonsa ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeyden. Osa käytti työnohjauspalveluita, verkostoituivat muiden yrittäjien kanssa ja jakoivat siellä tunteitaan. Osa oli korona aikana lisännyt liikuntaa ja löytänyt uusia liikuntalajeja, ja sitä kautta liikkumisen ilon ja huomannut hyvinvointinsa ja yleisen jaksamisen lisääntyneen.

Eteenpäin jatkaminen on muutoskäyrän viimeinen vaihe ja loppuarvioinnin tekeminen onkin yksi muutosprosessin tärkeimmistä vaiheista. Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä antaa palautetta ja palkita työntekijöitään. Muutoksen loppuarviointi tulisi dokumentoida seuraavaa muutosta ajatellen, jotta voidaan hyödyntää jo opittua. Muutosprosessin lopussa tulisi pohtia yhdessä muun muassa sitä, missä on onnistuttu, mitä olisi voinut tehdä toisin, mitkä olivat suurimmat haasteet, mikä mahdollisesti onnistumisen, mitä on opittu ja mitä saavutettiin. (Pirinen 2014. 58–59.)

Muutoskäyrä on hyvä yleiskuva ihmisen tyypillisestä käyttäytymisestä kriisitilanteessa ja muutoksessa, mutta tulisi muistaa, ettei kaikki työntekijät koe kaikkia elinkaaren vaiheita ja työntekijöiden reagoinnit eri vaiheisiin saattaa vaihdella suurestikin. Muutokset tapahtuvat ihmisissä eri tahtiin, joten muutuskäyrän vaiheiden rajat eivät aina ole kovin selkeitä. Onkin tärkeää, että esimies ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden johtaessaan muutosta. (Pirinen 2014. 38–39.) Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikissa yrityksissä muutos aiheutti ensin työntekijöissä erilaisia negatiivisia reaktioita ja selkeää muutosvastarintaa oli havaittavissa. Ensijärkytyksen jälkeen tilanne yrityksissä tasaantui kuitenkin suhteellisen nopeasti ja yritykset pystyivät jatkamaan toimintaa lähes normaalisti.

Rekrytointiyrityksen osakas kuvaili tunteitaan haastattelussa: Koronan alussa koko liiketoiminta pysähtyi, tietyt avainasiakkaat laittoivat omaa toimintaa tauolle. Tuntui pelottavalta ja kuusi viikkoa, kun maailma eli hiljaiseloa kehitimme omia nettisivuja ja palveluitaan ja käytettiin aikaa sisäiseen tekemiseen. Sitten kun kaikki vauhdilla palautui, oli hyvä, kun enää ei ollut aikaa kehittää sisäisiä toimintoja. (Rekrytointiyrityksen osakas 2021.)

Esimiehen tehtävä on omalla esimerkillään luoda motivoiva pohja muutokselle ja uuden oppimiselle, vaikka hän kokisi muutosprosessin alussa negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. Esimiehen on pyrittävä kääntämään asenteensa mahdollisimman nopeasti, koska onnistunut muutos edellyttää roolimallia ja esimerkillisyyttä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 198.) Työyhteisö tarvitsee muutoksen aikana paljon tukea ja koska yrityksen johto ei välttämättä ole tietoinen tarvittavasta tuesta, on esimiehen tehtävä toimia linkkinä työntekijöiden ja yrityksen välillä ja pyytää tarvittavaa tukea johdolta. Usein työntekijät kokevat muutokset niin isoiksi asioiksi, että haluavat kuulla niistä suoraan yrityksen johdolta. Tällöin yrityksen tulisi antaa mahdollisuus esittää kysymykset suoraan yrityksen johdolla, jolloin arvostuksen tunne työntekijöiden keskuudessa lisääntyy. (Ponteva 2010, 70.)

Tähän kehittämistyöhön osallistuneet yrittäjät kokivat, että olivat todella hyvin mukana päivittäisessä arjessa ja ymmärsivät haasteet. Selville ei täysi saatu, että olivatko he liian sisällä työssään, että pystyivätkö huomaamaan työntekijöiden tuen tarpeen. Toisaalta vaikka huomaisivatkin tuen tarpeen, niin jaksavatko antaa sitä tukea, koska itsekin käyvät samaa muutosta läpi.

Muutoksen läpivieminen ja kehittäminen vaativat johtajalta vahvaa muutosjohtamista muutoksen eri vaiheissa. Muutostyö on kehittämistä ja yhdessä tekemistä, joka lähtee aina ihmisistä. Samalla

muuttuvat myös ihmiset yrityksen kulttuuri. Uusien toimintatapojen sisäistäminen edellyttää erilaista ajattelua ja ymmärrystä organisaatiolta. Muutokset ovat kompleksisia ja niiden ymmärtämisessä tarvitaan yksinkertaistenkin asioiden kyseenalaistamista ja uudenlaista ajattelua sekä toimintamalleja koko organisaatiossa, jolloin korostuu kommunikaatio sekä vuorovaikutus. (Laaksonen & Ollila 2017, 107–108.)

Haastatteluissa selvisi, että kaikki olivat joutuneet oppimaan uutta tekniikkaa koronan aikana ja yksi yritys korosti, että olivat laittaneet kaikki hetkeksi tauolle koronan alussa, jotta olivat panostaneet heidän tukitoimintoihinsa ja saaneet ne kuntoon. Kaikki muut yritykset uuden tekniikan opettelemisen jälkeen olivat käytännössä jatkaneet samalla tavalla työtään. Moni koki, että muutostilanteet olivat hitsanneet työporukat vahvemmin yhteen.

Muutos kuvataan usein prosessina ja muutosjohtaminen tiettyjen vaiheiden noudattamisena. Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin malli, jossa hän kuvaa muutosprosessin kahdeksanosaisena prosessina. Kotter rakensi mallin omien kokemustensa perusteella jo vuonna 1995 mutta on päivittänyt sen vuonna 2014 ja esitellyt mallia useissa julkaisuissaan. (Kotter, 2021.)



KUVIO 2. Kahdeksan askelta muutoksen johtamiseen (Kotter, 2021).

Mallin mukaan muutoksesta tehdään ensin välttämätön ja luodaan keskustelua sen ympärille. Johtajien on hyvä sitoutua jo ensimmäisessä vaiheessa, koska se auttaa seuraavien vaiheiden käsittelyä. Seuraavassa vaiheessa perustetaan ydintiimi, joka vastaa muutoksen toteutumisesta ja ohjaa sitä. Tässä vaiheessa esille nousee erityisesti johtajuus ja tiimin jäsenien taitoina tulisi olla vahva osaaminen, sitoutuminen, vaikutusvalta sekä asema organisaatiossa. Kolmannessa vaiheessa muutos kirkastetaan strategiseksi visioksi, josta on helppo viestiä organisaatioon. Neljännessä vaiheessa tulisi värvätä joukko vapaaehtoisia, jotka ydintiimin lisäksi ovat innoissaan muutoksesta ja sitoutuneet siihen. Tämä vapaaehtoisten joukko omalla toiminnallaan auttaa varmistamaan, että halutut asiat toteutuvat käytännössä. Viidennessä vaiheessa varmistetaan toiminta poistamalla esteitä, jotka vastustava muutosta. Jos toiminnassa on jotain, mikä estää muutosta toteutumasta, on toimintatapoja muutettava. Tässä kohtaa pitäisi huomioida heitä, jotka toimivat toivotulla tavalla ja sitä kautta saada aikaa positiivista kierrettä. Kuudennessa vaiheessa luodaan pienten onnistumisten kautta lisää intoa muutoksen toteuttamiseen. Yhden ison tavoitteen sijaan muutos on hyvä pilkkoa pieniin välitavoitteisiin, koska niiden saavuttaminen luo onnistumisentunteen. Seitsemännessä vaiheessa muutosta tulisi ylläpitää, sillä muutoin muutos voi epäonnistua. Muutokset eivät toteudu hetkessä, vaan toimintaa pitäisi jatkuvasti arvioida ja tarvittaessa muuttaa toimintaa ja asettaa uusia tavoitteita. Viimeisessä vaiheessa muutos vakiinnutetaan osaksi organisaation kulttuuria, jolloin uudet toimintatavat korvaavat vanhat ja muutoksesta tulee osa päivittäistä johtamista. (Kotter, 2021.)

Useimmat muutostilanteisiin ja niistä selviytymiseen tehdyt mallit on mietitty isojen organisaatioiden mukaan ja eivät näin ollen ole sellaisenaan päteviä auttamaan mikro- ja pienyrityksiä, joissa organisaatorakenne on hyvin erilainen kuin isommissa organisaatioissa. Mikro- ja pienyrityksissä ei ole erillistä ulkopuolista johtoa, jolta voidaan hakea apua muutostilanteen eteen tullessa. Haastattelussa tulikin esille, että muutostilanteet käytiin yleensä läpi koko työyhteisön kanssa ja niissä selviytymistä suunniteltiin yhdessä. Kommunikaation ja viestinnän tärkeys tunnistettiin haastatteluiden perusteella yrityksissä, mutta viestintää ei varsinaisesti suunniteltu vaan se oli enemmänkin joka-päiväistä, työskentelyn yhteydessä tapahtuvaa.

Mietimme niin yrittäjäkollegoiden kanssa, että miten meidän tulisi toimia. Lisäksi jos on vaikutusta työntekijöihin tai koemme, että heidän olisi tilanteesta hyvä tietää niin avoin viestintä on tärkeää. Koronatilanteessa järjestimme koulutusta ja yhteistä perehtymistä uusiin työkaluihin ja toimintatapoihin ja jaoimme kokemuksia näistä aktiivisesti. Työntekijät



pääsivät itse vaikuttamaan siihen, millaisia ergonomiaa ylläpitäviä kalusteita tms. he tarvitsivat kotitoimistolleen, jotta työ sujuu mahdollisimman mukavasti. Pidimme yhteyttä avoimien kahvitapaamisten muodossa ja jaoimme ajatuksia koronaepidemian alkuaikoina, jotta pystyttiin näin tukemaan toisiamme niin työssä kun esim. lasten etäkouluun liittyvissä asioissa. Painotettiin joustavuutta uuden äärellä. (Palvelumuotoilu yrittäjä 2021.)

#### **4.1.1 Erilaiset muutostyypit ja niiden johtaminen**

Muutosten yksityiskohtainen määrittely on vaikeaa. Muutokset voivat olla tarkkaan arvioitavia ja suunniteltuja, mutta myös toisaalta täysin yllättäviä ja tiedostamattomia. (Perttula & Syväjärvi 2002, 96.) Muutos on aina jotain uudistavaa ja uutta. Joissain tilanteissa muutos voi tarkoittaa myös vanhan häviämistä. Muutos herättää ihmisissä monenlaisia tunteita ja tunteet voivat olla niin positiivisia, kuin negatiivisiakin. Muutos voidaan nähdä uhkana, mutta myös mahdollisuutena. Se on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen ja turvallisten suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista. (Työturvallisuuskeskus 2013, 5.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että koronan alkaessa yrittäjät itsekkin olivat shokissa, epävarmuutta ja pelkoa oli joka puolella. He kertoivat haastatteluissa, että selviytyivät muutoksessa yhdessä työyhteisön kanssa toisiaan tukien. Monilla koronan alkaessa peruuntui paljon töitä, koska koko maailma meni yhtäkkiä sulkuun. Silloin pelkona oli koko yrityksen konkurssiin meneminen. Yksi haastateltava kertoi miettineensä toiminnan muuttamista verkkotyöpajoiksi, mutta asiassa mietitytti se, sujuuko vuorovaikutus osallistujien kanssa yhtä hyvänä verkon välityksellä, kuin fyysisesti kasvokkain järjestettävissä työpajoissa. Haastatteluissa tuli myös esille, että työyhteisön vuorovaikutuksen siirryttyä enemmän verkönvälityksellä toteuttavaksi, väärinymmärrysten mahdollisuus on lisääntynyt ja on aiheuttanut haasteita työyhteisössä.

Usein muutosten syyt jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Sisäiset muutokset liittyvät organisaatioon itseensä, kuten henkilöstöön liittyviin muutoksiin, uusiin teknologioihin, johdon vaihtumiseen tai organisaatorakenteen muuttamiseen. Ulkoiset muutokset saavat alkunsa ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista kuten esimerkiksi kansainvälistymisestä ja muuttoliikkeestä. (Lämsä & Hautala 2005, 28.) Koronaepidemian alkaessa, useat yritykset joutuivat yhtä

aikaa sekä ulkoisten, että sisäisten muutosten kohteeksi ja se aiheutti paljon erilaisia ja monimutkaisia haasteita yrityksille. Tilanne aiheutti maailmanlaajuisesti pelkoa ihmisten terveydestä ja samalla myös omasta elinkeinosta. Muutama haastateltava oli myös perustanut yrityksensä juuri ennen koronan alkua ja yksi jopa koronan ollessa jo. Heillä ei ollut edes kokemusta normaalista ajasta vaan ainoastaan, että jatkuva äkillinen muutos on päällä ja epävarmuus.

Erilaiset muutokset edellyttävät erilaista toimintaa, ja sen vuoksi muutokset on jaettu erilaisiin muutostyyppeihin. Muutos voi olla reaktiivista, ennakoivaa, strategista tai vähittäistä. Ennakoivassa muutoksessa pyritään varautumaan tuleviin muutoksiin kehittämällä toimintaa proaktiivisesti. Reaktiivinen muutos pyrkii reagoimaan asiaan, joka on jo tapahtunut. Reaktiiviset muutokset ovatkin usein seurausta ulkopuolisessa ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Liian hidaskäyttö voi reaktiivisessa muutoksessa johtaa pahimmillaan aseman menetykseen markkinoilla tai jopa organisaation kuolemaan. Tästä syystä reaktiivisessa muutoksessa on olennaisinta nopeus. Vähittäisessä muutoksessa nopeus ei ole ratkaisevassa osassa vaan toimintaa kehitetään pikkuhiljaa, tavoitteena suorituskyvyn parantaminen ja siinä organisaation perustehtävää ei kyseenalaisteta, vaan sitä pyritään parantamaan toimintaa tehostamalla, henkilöstöä kehittämällä ja ottamalla käyttöön uusia teknologioita. Strategisissa muutoksissa sitä vastoin toiminnan perustehtävä määritellään uudelleen. Fuusiot tai uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ovat usein strategisia muutoksia. (Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

Muutoksia yhdistämällä syntyy erilaisia muutostyyppejä. Erilaiset muutostyypit taas puolestaan synnyttävät erilaisia tapoja toteuttaa muutos. Kuviossa kolme on kuvattu Nadlerin ja Tushmanin (1990) jaottelu muutosten neljään päätyyppiin.



KUVIO 3. Erilaisia organisaation muutostyyppejä (Nadler & Tushman 1990, 77—97).

Ennakoivaa ja vähittäin tapahtuvaa muutosta kutsutaan virittämiseksi. Virittämisen pyrkimyksenä on parantaa yrityksen kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin kuitenkin samalla huomioimalla organisaation perustehtävän ja strategian. Virittämisessä pyritään ottamaan henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen ja johtaminen on sen myötä osallistavaa ja neuvottelevaa. Virittämisessä muutos toteutetaan rauhassa ilman kiirettä, joka on hyvä asia myös henkilöstön kannalta, koska henkilöstöllä on aikaa hyväksyä muutos ja sitoutua siihen. (Nadler & Tushman 1990, 77—97.)

Kun muutos on vähittäinen ja reaktiivinen, puhutaan sopeutumisesta. Sopeutumisessa muutoksen lähde on usein ulkoinen ja muutos vaatii nopeaa reagoitua. Henkilöstön näkökulmasta tällaiset muutokset tulevat annettuna ja vaativat henkilökunnalta mukautumista tilanteeseen. On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät muutoksen taustatekijät ja hyväksyvät muutoksen välttämättömyytenä. Siksi johtamisen näkökulmasta on tärkeää perustella muutostarve työntekijöille hyvin. (Nadler & Tushman 1990, 77—97.)

Uudelleensuuntautumisesta puhuttaessa tarkoitetaan muutosta, joka on strategista ja ennakoivaa. Siinä organisaation strategiaa tai perustehtävää muutetaan ja sen toteuttamiseen käytetään paljon aikaa. Henkilöstö kokee tällaiset muutoshankkeet kaukaisina ja irrallisina omasta arjestaan ja sen vuoksi johdon olisikin tärkeää innostaa ja luoda muutoksesta merkityksellinen tulevaisuuden kuva henkilöstölle. Uudelleensuuntautumisesta puhutaan esimerkiksi silloin, kun johto tekee päätöksen suunnata uusille markkinoille. (Nadler & Tushman 1990, 77—97.)

Muutoksen nopea aikataulu, organisaation kriisitila, korkeat riskit ja suuri laajuus ovat tyypillisiä uusiutumista kuvaavia tekijöitä. Uusiutumisessa yrityksellä on usein tarve vastata nopeasti strategisella tasolla toimintaympäristön muutoksiin ja se saattaa aiheuttaa tietynlaisen kriisitilanteen yritykseen. Henkilöstölle nopeat muutokset ovat usein shokki, koska kyse on isoista muutoksista, jotka tulevat täysin annettuina. Johtajan näkökulmasta uusiutumisen johtamisessa korostuvat vahvuus, visionäärisuus, uskottava viestintä ja turvallisuuden luominen. Uusiutuminen edellyttää kuitenkin johtajalta myös autoritääristä otetta, koska aikaa on vähän. (Nadler & Tushman 1990, 77—97.)

Kaikki tämän kehittämistyön haastatteluun osallistuneet yritykset olivat korona aikana joutuneet uusimaan toimintaansa ja siirtämään työskentelyä etätöihin ja -palaverihin, kun työt siirtyivät pois fyysisistä tapaamisista. Henkilöstön sopeutumista tilanteeseen helpotti se, että kaikki ymmärsivät,

että tilanne oli välttämätön, eikä muita vaihtoehtoja ollut. Työnohjaajana ja kouluttajana toimiva yksityisrittäjä kertoi haastattelussa seuraavaa:

Tilanne opetti työskentelemään verkostossa, asiakkaat oppivat siihen, vaikka kaipaavatkin live tapahtumia. Verkossa tehdään niin koulutukset kuin työnohjauksetkin. Korona opetti ennakoimaan ja kaikkea voi tapahtua. Mutta verkossa voi tehdä paljon, minun toimialallani korona, tunteet ja ahdistukset tuottavat minulle välillisesti työtä. (Työnohjaus yrittäjä 2021.)

Toinen haastateltava nosti esiin sen, kuinka pieni yritys ei pysty varautumaan kaikkeen, vaikka kuinka yrittäisi ja näin ollen on vaan totuttava jatkuvaan pieneen epävarmuuden tunteeseen siitä, että asioihin voi reagoida vasta niiden eteen tullessa.

## **4.2 Ennakoimaton muutos**

Yleisesti ymmärretään, että ennakoimattomalla muutoksella tarkoitetaan sellaista muutosta, mihin ei ole pystytty varautumaan. Esimerkkejä tällaisista muutoksista ovat muun muassa onnettomuudet, tartunnat, työyhteisöongelmat ja tietoturvaongelmat. Suurempien muutosten kohdalla johto on saattanut valmistella muutosta pitkään, kun taas työntekijöille tällaiset uutiset tulevat yllättäen. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa liiketoimintamuutokset, organisaatiomuutokset, käyttökielen vaihtuminen, työpaikan vaihtuminen paikkakunnalta toiselle. Kevyempiä muutoksia ovat esimerkiksi työskentelytapojen muutokset, uusi kulttuuri tai uudet arvot.

Tätä kehittämistyötä varten tehdyissä haastatteluissa haastateltavat nostivat omiksi isoimmiksi ennakoimattomiksi muutoksiksi koronan, työntekijän äkillisesti eteen tuleva irtisanominen ja työntekijän työpaikanvaihtaminen. Yksi yrityksistä kertoi, että valmistautuvat henkilöstömuutoksiin jatkuvalla hereillä ololla ja etsien hyviä tyyppejä LinkedInistä ja verkostojen kautta. Eräs haastatteluun osallistuneista yrittäjistä kertoi, että erään työntekijän irtisanoutumisen jälkeen yrityksen uusmyynti laitettiin hetkeksi kiinni ja nykyisille asiakkaille kerrottiin hetkellisestä kapasiteetti vajeesta.

Muutoksen jälkeen tuurasin itse kyseessä olleen esimiehen työtehtävät ja yrittäjänä olet aina se, joka venyy, kun muut ei sitä tee, joten kyllähän se vaikuttaa jaksamiseen. Viestintää hoidetaan avoimesti ja suoraan sähköpostitse koko henkilöstönosalta, jotta kaikki saa

saman viestin. Tässä irtisanomistilanteessa pidimme tiimin kanssa oman palaverin Teamsin kautta, koska asia kosketti enemmän heitä. (Tilitoimisto yrittäjä 2021.)

Ennakoimattomat muutokset voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa organisaatiossa kriisin ja sen myötä uhata koko toimintaa. Kriisin mahdollisuus on läsnä kaikissa organisaatioissa ja se voi syntyä ihan yhtäkkiä tai kehittyä pidemmän ajan kuluessa. Kriisin voi olla lähtöisin niin ulkoisista kuin sisäisistäkin tekijöistä. Ulkoisiksi tekijöiksi voidaan laskea esimerkiksi onnettomuudet, valtiollinen säätely tai kysynnän vaihtelut. Sisäisiin tekijöihin kriisin synnyssä voidaan lukea esimerkiksi tuotteiden huono laatu, johtamistaidon puutteet, tuotteiden huono laatu tai resurssien väärinkäyttö. (Iivari 2011, 4.)

Yritykset ja organisaatiot pyrkivät varautumaan kriiseihin monilla eri tavoin, koska kriisi tarkoittaa yrityksille usein realisoitunutta riskiä. Riskien kartoittaminen, analysoiminen, hallitseminen ja ennakoiminen ovat keinoja, joilla yritys voi varautua kriisitilanteisiin. Kriisin seuraamuksia ei kuitenkaan voida ratkoa riskienhallinnalla vaan kriisinhallinta on lyhyt- tai pitkäaikaisen poikkeustilanteen johtamista, jolla pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus ja saavuttamaan normaali tilanne. (Iivari 2011, 11–12.)

Yritykset ovat tätä kehittämistyötä varten tehtyjen haastattelujen perusteella selkeästi ymmärtäneet, että muutostilanteita varten tulisi aina olla mietittynä varasuunnitelma monia erilaisia muutostilanteita varten. Korona on opettanut yrityksiä varautumaan tilanteisiin paremmin, kuin aiemmin ja kommunikoinnin tärkeys muutostilanteissa on ymmärretty. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän yrityksessään on koronan myötä ymmärretty se, että tilanteen ennalleen palautumista on muutoksessa turha odottaa, vaan yrityksen tulee sopeutua tilanteeseen ja muuttaa omaa toimintatapaansa sen mukaan.

Haastattelussa tuli ilmi myös se, että koronatilanne oli aiheuttanut muutoksia asiakaskäyttäytymisessä, ja asiakkaat olivat peruneet sovittuja tapaamisia ja näin ollen joidenkin yritysten liiketoiminta oli ollut uhattuna. Jotkut yritykset olivat palkanneet lisää henkilökuntaa, ja sen jälkeen tulovirta olikin hiipunut. Korona vaikutti myös työn tekemisen arkeen ja työntekijöiden siirtyminen etätöihin oli myös suuri muutos ja aiheutti palveluiden uudelleen järjestelyä ja etäpalveluiden luomista. Työskentely, palaverit ja erilaiset live-tapahtumiksi suunnitellut tapahtumat siirtyivät verkkoon ja alkuperäisen jälkeen kalenterit alkoivat täyttyä erilaisista verkossa pidettävistä tapahtumista. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että etätö on tuonut yritykselle uusia mahdollisuuksia ja

myös yritysten palveluntarjonta on laajentunut, koska verkon kautta ihmisiä on helpompi tavoittaa laajemmalla alueella. Lisäksi verkkoon siirtyminen oli vauhdittanut jo aiemmin suunniteltujen etäpalveluiden käyttöönottoa.

Muutokset ovat aina haasteita. Mitä tarkemmin muutos on tiedossa ja mitä enemmän sitä on voitu suunnitella ja siihen vaikuttaa, sitä helpompia muutoksien läpivieminen on. Jos muutokset ovat yllättäviä, epämääräisiä, ne ovat johtamisen kannalta erityisen haasteellisia. Johtajan tulisi osata kertoa muutoksesta ja sen merkityksestä työntekijöille. Usein kuitenkin johto ei itsekään tiedä muutoksen sisältöä ja sen vaikutusta omaankaan työhönsä. Äkilliset muutokset ovat yleensä juuri sellaisia, jotka tulevat yllättäen. (Ponteva, 2010, 9–12.)

Muutoksen läpiviennissä olennaista on, että kaikki sitoutuvat muutoksen läpivientiin, erityisesti johto, jonka rooli on osoittaa, että muutosta tarvitaan. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä ja saada heidät innostumaan muutoksesta ja kehittämään organisaation oppimiskykyä. Äkillisiä muutoksia voi olla hankala ennakoita, ja muutokset voivat olla raskaita henkilöstölle, joten silloin esimiehen on tärkeää osata kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä ja kuulla työntekijöiden tarpeet. (Ponteva, 2010, 9–12.)

Kehittämistyön tuloksista kävi ilmi, että äkillisesti alkaneen tilanteen myötä monen työntekijän työnteke muuttui radikaalisti, kun yritykset mukauttivat toimintaansa. Koronan myötä tulleen etätyösuosituksen voimaantulon johdosta iso osa yritysten työntekijöistä siirtyi etätöihin. Lisäksi monet muutokset ravistelivat työpaikkoja ja osa henkilöstöstä joutui työttömäksi. Työolojen muuttumisen myötä työn kuormitus työpaikoilla kasvoi ja työntekijöiltä on vaadittu mukautumista uuteen tilanteeseen. Uusien työtapojen omaksuminen on vaikuttanut suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

#### **4.2.1 Korona**

Maaliskuussa 2020 WHO:n johtaja Tedros Adhanom Ghebreyesusin julisti koronavirusepidemian pandemiaksi, joka tarkoitti taudin levinneen maailmanlaajuisesti (Yle a 2020). Ensimmäinen tautitapaus havaittiin Suomessa tammikuussa 2020 kiinalaisella turistilla, joka oli matkalla Saariselällä. Potilasta hoidettiin Lapin keskussairaalassa. (Helsingin Sanomat 2020.) Maaliskuussa 2020 hallitus totesi Suomeen poikkeusolot koronaviruspandemian leviämisen takia. Hallituksen toimilla oli

tarkoitus suojata väestöä sekä turvata talouselämän toipumista. Hallituksen toimilla rajoitettiin varhaiskasvatusta, laitettiin koulut etäopetukseen, rajoitettiin julkiset kokoontumiset kymmeneen henkilöön, suljettiin valtion ja kuntien museot, teatterit, kirjastot, uimahallit ja liikuntapaikat. Samalla rajoitettiin vierailua vanhusten ja muiden riskiryhmien asumispalveluyksiköissä. Kaikkia, joiden työtehtävät mahdollistivat etätöitä, suositeltiin siirtyvän etätöihin. Samalla yli 70-vuotiaat velvoitetaan pysymään erillään kontakteista. Matkustamista rajoitettiin ja Suomen rajat laitettiin kiinni, henkilöt, jotka palasivat ulkomailta, joutuivat kahden viikon karanteeniin. (Turun Sanomat 2020.)

Yhteiskunnan sulkeminen aiheutti monelle yritykselle talousvaikeuksia ja eniten asiasta kärsi matkailu- ja ravintola-ala. Pandemia sulki 80 % hotelleista ja niistä, jotka olivat toiminnasta, käyttöaste tippui kahden ja viiden prosentin välille. (Helsingin Sanomat b 2020.) Monet suomalaiset firmat olivat toukokuussa 2020 sitä mieltä, että hallitus oli onnistunut hyvin koronapandemian hoidossa mutta sen aiheuttaman talouskriisin hoidossa todella huonosti. Samalla menetettiin kymmeniä tuhansia työpaikkoja, koska suomalaiset firmat elivät epävarmuudessa rajoitusten takia. (Yle b 2020.) Pandemian aluksi YT-neuvotteluilmoitusten määrä kasvoi rajusti ja mukana oli isoja suomalaisia yrityksiä. Isojen vientiyriyten toimitusketjut katkeilivat ja komponentteja ei saatu tuotteiden valmistamiseksi. Melkein koko maailma oli kiinni. (Yle c 2020.) Toukokuussa 2020 hallitus ilmoitti uudesta koronatuesta kaikille yrityksille (Hämeen Sanomat 2020).

Elo ja Suomen yrittäjät suorittivat vuonna 2020 pienille ja keskisuurille yrityksille tutkimuksen, jossa selvitettiin heidän muutoskyvykkyyttään ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Vastaajista suurin osa, noin 20 % oli yksinyrittäjiä. Suurin osa koki, että korona oli vaikuttanut suuresti yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen, silti suurin osa oli jatkamassa liiketoimintaa ja kokivat innostustaan työstään päivittäin. Tutkimuksessa selvisi, että moni yrittäjä nosti esille useampia syitä, miksi olivat selvinneet kriisiajan yli. Näitä olivat tunnettavuus ja maine, nopea ja joustava reagointi tilanteeseen, yrityksen yhteistoiminnallinen ja avoin luottamuskulttuuri ja yrityksen ratkaisukeskeisyys, osallistava ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Tutkimuksessa 49 % vastaajista inspiroitui työstään, kun taas murto-osa ei juurikaan kokenut innostusta työstään. Lisäksi monet vastaajista kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä yrittäjänä. Samalla tyytyväisyys työhön yrittäjänä oli noussut vuosien varrella, kun taas toisaalta työkyky edellisten vuosien mittauksiin oli laskenut. Tutkimuksessa selvisi vastaajien kokevan paljon stressiä. (Elo 2020.)

Viimeisen kahden vuoden aikana usea yritys on kohdannut toiminnassaan ennakoimattoman muutoksen, kun vuoden 2020 alussa koronavirus laukaisi maailmanlaajuisen kriisin. Koronaviruksen

myötä yritykset ovat kohdanneet uudenlaisen uhan toiminnan jatkuvuudelle, ja sen myötä useat yritykset ovat joutuneet muuttamaan ja mukauttamaan toimintaansa hyvin radikaalisti. Viruksen pysäyttämiseksi tehdyillä toimenpiteillä on ollut merkittäviä vaikutuksia yritystoimintaan ja tilanne oli yritysten johdolle uusi ja huonosti ennakoitavissa.

Haastatelluissa yrityksissä etätyö on otettu osaksi normaalia toimintatapaa ja haastateltavat kokivat sen hyvänä asiana, koska sen koettiin tuoneen joustavuutta työskentelytapoihin ja – aikoihin. Kuitenkin haastateltavien vastauksista oli selkeästi havaittavissa myös se, että työntekijät kaipaavat myös toisten ihmisten seuraa ja kasvokkain tapaamisia. Koronarajoitusten poistuttua, monessa yrityksessä on otettu käyttöön niin sanottu hybridimalli, jossa työntekijät voivat tehdä osan työviikosta etänä itselle sopivassa paikassa ja lisäksi käydä osan viikosta työskentelemässä fyysisesti työpaikan toimipisteellä.

### **4.3 Johtaminen äkillisessä muutoksessa**

Erilaiset kriisit toimivat usein muutoksen käynnistäjänä. Kriisi voidaan määritellä äärimmäisten riskitilaisuuksien tilaksi, joka uhkaa organisaation ja/tai yksilön elinkykyä ja välitöntä ympäristöä. (Iivari 2011, 4.) Kun toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan nopeasti strategisella tasolla, puhutaan uusiutumisen. Uusiutumiseen liittyy usein organisaation kriisitila, korkeat riskit, suuri laajuus ja nopea aikataulu. Uusiutumista eteenpäin viedä johtajalta vaaditaan usein autoritääristä otetta, koska muutos tulee annettuna ja pitää sisällään isoja muutoksia. Henkilöstön keskuudessa tällainen muutos saa aikaan eräänlaisen shokkireaktion. Jotta muutos onnistuu, on tärkeää, että johtajalla itsellään on vahva usko uusiutumiseen, sitä tukeviin valintoihin ja hänen tulee viestiä uskottavasti muutoksesta alaisilleen. Lisäksi on tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta henkilöstölle. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

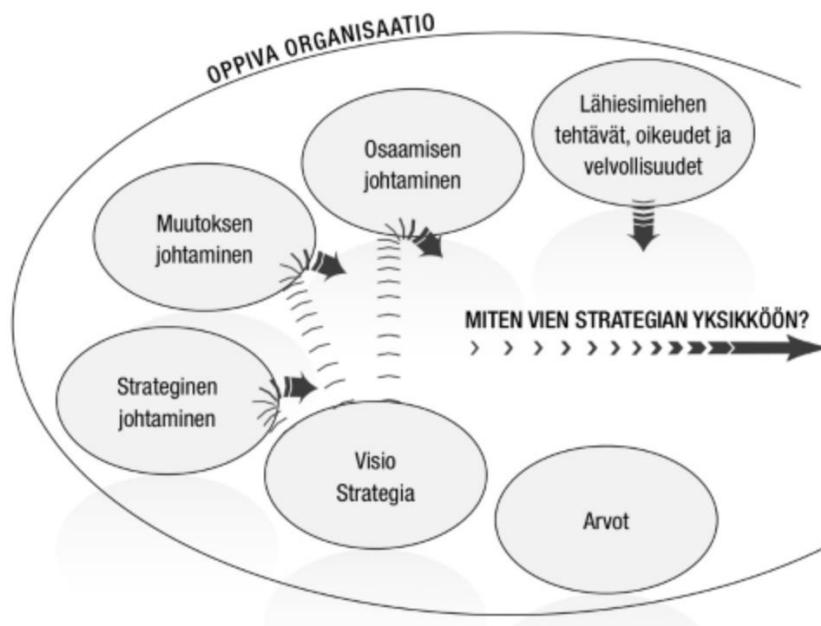
Patti Sanchez kirjoittaa Harvard Business review artikkelissa siitä, kuinka tärkeää viestintä on muutoksessa. Muutoksella itsessään ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, miten muutoksista viestitään. Muutoksen viestinnässä korostuu empatia ja ilman sitä muutos voi epäonnistua. Muutoksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että tiimi mukana ja motivoitunut läpiviemään muutosta ja toteuttamaan sitä. On tärkeää ymmärtää myös työntekijöiden näkemys muutoksesta. Lisäksi pitää ottaa huomioon ihmisten toiveet ja tarpeet kehittyä koko muutoksen eri vaiheissa ja sen perusteella suunnitella viestintää, ovatko työntekijät innoissaan, peloissaan vai turhautuneita. Muutosprosessin



edetessä uusiin vaiheisiin on tärkeää muistaa kuulla edelleen työntekijöitä ja räätälöidä viestintää heidän mielialansa mukaisesti. Myös vuoropuhelun merkitys korostuu ja on tärkeä kuunnella myös työntekijöiden mielipiteitä. Koska muutos ei onnistu ilman laajaa osallistumista, on tärkeää, että työntekijät voivat tuntea itsensä aktiiviseksi osallistujaksi muutoksessa. Samalla he tuntevat olevansa arvostettua, mukana ja halukkaita auttamaan muutoksen onnistumisessa. (Harvard Business Review, 2018.)

Kehittämistyön haastattelun tuloksista kävi myös ilmi, että muutoksilla on vaikuttaa hyvin moneen asiaan yrityksissä ja niiden työntekijöissä. Haastateltavien mukaan stressitaso nousi korkeaksi, kun joutui miettimään esimerkiksi liikevaihdon tyrehtymistä. Samalla piti miettiä tarkemmin työn uudelleenjärjestelyä ja epäselviä tilanteita syntyi enemmän ja väärinymmärrysten mahdollisuus koettiin suuremmaksi. Koettiin myös, että pienessä yrityksessä muutostilanne oli vaikuttanut yrittäjään itseensä eniten. Uusien palveluiden luominen ja joustaminen koettiin kuormittavaksi, kun ei enää voinut palvella tutulla tavalla. Myös tekniikan opettelu oli osalle haastavaa ja turhauttavaa ja näkyi vapaalla lisääntyneenä palautumisen tarpeena. Koska yrityksillä ei ollut juurikaan suunnitelmaa koronan kaltaisen muutostilanteiden varalle, kuormittavuus oli entistä suurempaa. Muutostilanteen ollessa käynnissä johtajat kokivat, että heiltä kysyttiin entistä enemmän paineensietokykyä ja esimerkiksi johtamista. Samalla haastateltavat kokivat, että vaaditaan entistä enemmän itsensä johtamista, rohkeutta ja valmiutta hyväksyä muuttuvat tilanteet. Myös viestiminen ja puhuminen koettiin tärkeäksi muutoksen keskellä ja päivittäin käyty keskustelut auttoivat selviytymään. Haastateltavat eivät kertoneet suunnittelevansa viestintää juurikaan työntekijöidensä suuntaan.

Strategian mukainen muutos on prosessi. Yrityksen arvot ja visio luovat pohjan strategialle ja strategiatyölle, joka asettaa tavoitteet yksiköille ja tiimeille sekä henkilökohtaiseen työskentelyyn. (Laaksonen & Ollila 2017, 107–108.)



KUVIO 4. Oppiva Organisaatio (Laaksonen & Ollila 2017, 107).

Arvot kuvaavat pysyviä päämääriä ja ihanteita sekä prioriteetteja, jotka ilmaistaan strategioissa ja niiden täytyisi olla mukana päätöksiä tehdessä kaikilla organisaation tasoilla. Visio on strateginen kartta tulevaisuuteen, johon pyritään, henkilöstön kyvyt, joita kehitetään tai asiakkaan tarpeet, joita tyydytetään. Visio yhdistää ihmiset pyrkimään yhdessä jonkin tavoitteen toteuttamiseen. Muutoksen kohdatessa, yritys voi joutua muuttamaan koko toimintaansa tai käyttämiään toimintatapojaan. Muutoksen johtaminen eroaa päivittäisestä johtamisesta ja voi olla hyvin kompleksinen, jonka vuoksi muutoksen toteuttamisessa on pyrittävä tukeutumaan kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Avain menestykseen muutoksen johtamisessa on tehdä johtajat ja organisaatiot muutosvalmiiksi eli riittävän vahvoiksi kehittämään menetelmiä ja toimintoja, jotka kestävät muutoksienkin keskellä. (Laaksonen & Ollila 2017, 107–112.)

Johtajalla on muutoksessa paljon erilaisia haasteita. Muutosprosessi etenee usein kaavamaisesti niin, että aluksi tunnistetaan tarve, jokin epäkohta tai toiminta, johon halutaan tarttua. Sitten päätetään muutoksesta, jonka esimerkiksi johtoryhmä on hyväksynyt. Tämän jälkeen muutoksesta tiedotetaan ja voidaan järjestää koulutuksia muutoksen tueksi. Tavoitteena on tietty muutos ja muutunut toiminta ja toiminnan kehittäminen, jolloin muutoksen toteuttajat ovat osa muutosta. Muutos voi näyttäytyä eri tavalla makrotasolla ja mikrotasolla, vaikka kyse olisi samasta muutoksesta ja

vastaavasti organisaatiossa voi tapahtua muutoksia, joista osa ei ole edes tietoisia. (Ponteva 2010, 9–10.)

Muutokset ravistelevat myös yrityksen kulttuuria, ja sen huomioon ottaminen onkin olennaista muutoksen läpiviemisessä. Kulttuuri on usein toiminnan taustalla ja muutokset alkavat muokkaamaan sitä ja kulttuuriset piirteet tulevat esille. Muutokset vaativat usein myös uuden organisaatiokulttuurin muokkaamista ja luomista eikä muodollisilla muutoksilla saada pysyvää muutosta aikaiseksi, ellei organisaatiokulttuuri tue sitä. Varsinkin äkilliset muutokset paljastavat kulttuuriset piirteet mutta itse kulttuurin muuttumisessa kestää usein vuosia. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–113.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan sellaisten prosessien hallinnointia, joiden avulla pyritään toteuttamaan muutoksia organisaatiossa. Tavoitteena tällöin on vähentää muutoksen riskejä ja kustannuksia sekä maksimoida muutoksesta saatava hyöty. (Murthy 2007, 22.) Muutoksen johtaminen vaatii johtajalta tilannetajua ja siinä on kyettävä ymmärtämään, millä tyylillä muutosta kannattaa lähteä viemään eteenpäin. Johtajan on kyettävä ymmärtämään, milloin autoritaarinen ja luja johtaminen on tarpeen ja milloin on mahdollista antaa työntekijöille aikaa sisäistää ja kypsyttää muutosta mielessään. (Viitala 2004, 95.)

Odotukset esimiehiä kohtaan ovat nykyään suuret, koska esimiehen toimenkuva on hyvin laaja ja hänen täytyy osata ohjata, tukea, kannustaa ja kuunnella alaisiaan. Etenkin muutosta läpikäyvässä organisaatiossa nämä asiat korostuvat. Mikäli esimies haluaa pärjätä työelämässä, tulee hänen kouluttautua tai saada itselleen tietoa ja taitoja siitä, kuinka muutosta johdetaan ja miten siitä selviydytään. Kuten on jo aiemmin mainittu, erilaiset muutostilanteet vaativat erilaisia taitoja –muutoksen eri vaiheet, organisaation elinkaari sekä työyhteisö ja sen dynamiikka vaikuttavat paljon siihen, mitä taitoja on tarpeen käyttää. (Pirinen 2014, 14.)

Esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla on kiistaton yhteys ja myönteinen vaikutus työntekijöiden toimintaan, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Esimiesten oletetaan olevan läsnä ja viestivän asioista aktiivisesti. Esimiehen ja alaisen hyvä vuorovaikutussuhde lisää sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Vuorovaikutuksesta johtamisessa ja esimiestyössä on puhuttu viime aikoina runsaasti työelämän kehittämisen näkökulmasta. (Forsten-Astikainen & Saalasti & Kultalahti 2019, 3–5.)

Varsinkin äkillisessä muutoksessa viestimisen tärkeys korostuu, jolloin viestinnän on oltava oikea-aikaista, avointa ja rehellistä. Viestinnästä tulisi vastata erillinen tiimi tai henkilö, jonka tehtävä olisi seurata tilanteen kehittymistä ja toimia informaation välittäjänä ja antaa mahdollisimman usein tietoa läpinäkyvästi ja selkeästi. Kun asioista viestitään, on myös tärkeää olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät tietävät mitä tapahtuu, heidän on helpompi myös itse viestiä ulospäin. Lisäksi yhtä tärkeää on olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja informoida asioilla, jotka ovat heille merkityksellisiä. (Agenti 2020).

Onnistuneen johtamisen näkökulmasta toimivalla ja hedelmällisellä vuorovaikutuksella on osoitettu olevan vaikutusta työntekijän suoriutumiseen sekä sitoutumiseen. Esimies ei johda kaikkia alaisiaan täsmälleen samalla tavalla vaan jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on mukana osia ihmisten käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta mutta koettu samankaltaisuus lisää myönteistä vaikutelmaa vastapuolesta. Alaisen oma aktiivisuus kehittää omaa sekä organisaation toimintaa syventävät vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. (Forsten-Astikainen & Saalasti & Kulthaus 2019, 6–7.)

Haastateltavat yritykset kuvailivat, että pysyvät muutoksessa mahdollisimman rauhallisina, johtavat esimerkillä ja viestivät paljon työntekijöiden kanssa.

Rehellisyys ja avoimuus toimii parhaiten. Kerrotaan rehellisesti, miten asia on niin asioita ei tarvitse ihmetellä ja spekuloida työkavereiden kanssa. Tämä lisää luottamusta meidän kaikkien välillä. (Tilitoimisto yrittäjä 2021.)

Muutoksessa onnistumisessa on tärkeää, mikä on työryhmän prosessi, se miten muutokseen suhtaudutaan. Ryhmä yleensä suhtautuu muutokseen mukautumisen, sisäistämisen tai samaistumisen mekanismeilla. Mukautumisessa ryhmän käytös muuttuu muutoksen vaatimalla tavalla, mutta hänen asenteensa ei. Esihenkilön näkökulmasta ongelmana mukautumisessa on, että se vaatii vahtimista, jotta sitä ylläpidetään, jonka puute voi muuttaa käytöksen entiselleen, jos henkilö ei pidä muutosta mielekkäänä. Samaistumisessa työntekijät ihailevat esihenkilöä, niin että omaksuvat hänen asenteensa ja käyttäytymisensä tullaan hänen kaltaiseksi. Samaistumisessa ihailua ja kunnioitusta vaalitaan ryhmänä ja kriittinen ajattelu koetaan uhkana, mikä haittaa muutoksen onnistumista. Vaikka samaistumisessa on kyseessä ryhmän syvälinen muutos, niin riskinä on ryhmän pysyminen uskollisena esihenkilölleen. Sisäistämässä ryhmän käyttäytyminen muuttuu,

koska he oikeasti uskovat muutokseen, jolloin muutos on uskottavasti esitelty ja esihenkilö uskottava myös henkilönä. (Arikoski 2008, 49–51.)

Muutostilanteet saavat aikaan kriisitilanteita, tunteiden kieltäminen johtaa puhtaaseen järkeilyyn. Johtamisen tasolla se tarkoittaa monesti pelkkää manageerausta, mutta se ei yksinään riitä. Muutokset pitivät sisällään uusia tilanteita, joista työntekijöillä ei ole kokemusta ja uudet tilanteet ovat monesti epäloogisia. Uusien tilanteiden ennakointi ja ennustaminen epäloogisuuden takia on vaikeaa. Yleensä epäonnistumme, jos yritämme johtaa loogisesti epäloogisia asioita. (Arikoski 2008, 55.)

Johtamista äkillisissä muutostilanteissa käsittelevässä Harvard Business Reviewn artikkelissa Eric McNuty ja Leonard Markus käsittelevät keinoja johtaa yritystä tilanteissa, joissa yritys liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavan tilanteen. He näkevät tilanteessa kolme vaihdetta, joista keskitytään ennen kaikkea siihen miten tulisi toimia, jotta kriisin jälkeen ollaan vahvempia. Tilanteessa korostuu sekä ihmisten ja että asioiden johtaminen. Päätösten teossa on oltava nopea ja resursseja on kohdennettava sinne missä niitä tarvitaan. Johtamisessa on oltava askeleen edellä ja nähtävä pidemmälle, jotta tulevat esteet voidaan ennakoida ja ihmisiä ohjata ja valmistaa tulevaan. Nykyhetkessä tehtävien nopeiden päätösten sijaan olisi tärkeää nähdä pidemmälle ja kyettävä ennakoimaan tulevaisuuden tapahtumia. (McNuty & Marcus 2020). Haastattelujen perusteella monikaan yritys ei ollut osannut varautua tulevaan kriisiin ja reagoida johtamiseen kummallakaan tasolla. Vasta muutoksen ollessa käsillä, yritykset alkoivat miettimään ratkaisuja. Haastateltavat kertoivat johtavansa muutostilanteissa rauhallisesti ja omalla esimerkillä. Toisaalta vastaajilla oli ymmärrystä, että toiminta muuttuu ja nykyaikaistuu mutta heillä ei ollut kykyä nähdä tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen.

#### **4.4 Kestävä johtajuus**

Bärlundin ja Perkon kirjaan haastatteleman Teknologiateollisuus ry:n Turusen mukaan kestävä liiketoiminta ei ole rakettitiedettä, vaan vastuullisuudessa on kyse siitä, että on sinut itsensä kanssa ja toimii reilusti ja vastuullisesti kaikessa toiminnassaan. Kestävässä johtajuudessa katsotaan maailmaa uusien silmälasien läpi, jossa yritykset eivät erikseen panosta vastuullisuuteen, vaan yritykset punnitsevat jokapäiväisiä päätöksiään sen, miten edistävät kestävää kehitystä. (Bärlund & Perko 2013 15–17.)

Kestävä johtaminen on laadullisesti hyvää johtamista, joka tukee ja vahvistaa yrityksen strategisia tavoitteita. Kestävässä johtajuus on johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista työntekijöiden ja sidosryhmien hyvinvoinnin, suorituskyvyn ja sitoutumisen turvaamista. Siinä tuotetaan positiivista työilmapiiriä ja hyvän työmotivaation ja kannattavan liiketoiminnan. Se on ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa yritystä johdetaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti siten, että se edistää mahdollisuuksien mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia. Johtajuudessa tulee huomioida kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhteisöjen hyvinvointi. (Bärlund & Perko 2013 103–104.)



KUVIO 5. Kestävän johtajuuden neljä pilaria (Bärlund & Perko 2013 105).

Kuviossa viisi kuvataan kestävän johtajuuden neljä pilaria, joita ovat yhteiskunnan hyvinvointi, kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi ja luonnon hyvinvointi. Kestävässä johtajuudessa ajatellaan kaikkien toimien olevan aina kestävä, joka systemaattisella toiminnalla luo kestävyttä ympärille.

Esihenkilön ottaessa työntekijän mukaan päätöksentekoon ja keskusteluihin, mutta tekee itse päätöksen passiivoitta henkilöitä tällä tavalla ei voida edes olettaa, että työntekijät oppivat vastuunottamisen taitoja. Kestävässä johtajuudessa ihmiskäsitys lähtee, että ihminen on sosiaalinen, tunteva ja tulkitseva, tässä sosiaalisuus tarkoittaa, että ihminen elää toisiaan varten, toisten kautta ja toisten kanssa. Tärkeää on rakentavan palautteen antaminen, jossa tutkimusten mukaan reilun palautteen

antaminen lisää vuorovaikutusta ja luottamuksen tunnetta. Yrityskulttuuri, jossa autetaan työkavereita työssään, on innostava. Yhdessä tekeminen auttaa hahmottamaan koko yrityksen tavoitteen. Positiivisuus ja ilo auttavat työssä jaksamiseen ja kaikkia onnistumisia tulisi juhllia. Kun keskustelutaitoja opetellaan positiivisen kautta, silloin vaikeimmistakin asioista on helpompi puhua. Kestävässä johtajuudessa painotetaan luontevat ja rakentavat henkilöiden ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutustaidot. Tärkeimpiä ovat kuunteleminen ja yksilöiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen. Sitouttaminen omaan työntekävään lisää motivaatiota. Kehitysmyönteiset henkilöt pystyvät viemään isojakin muutoksia läpi ja saavuttamaan hurjiltakin tuntuvia tavoitteita. Esihenkilöillä on tärkeä tehtävä osaamisen johtamisessa, johon vaikuttaa merkittävästi, että yksilö kokee, että hänen osaamisensa ja tavoitteet ovat tasapainossa ja että hänen osaamistaan arvostetaan. Kestävä johtaja tarkkailee työntekijöiden ajankäyttöä ja auttaa priorisoimaan työtehtäviään. Kestävässä johtajuudessa korostuu suvaitsevaisuus, jossa arvostetaan monipuolisuutta ja se nähdään vahvuutena. Muutosjohtamisesta on tullut taito, jota vaaditaan jokaiselta johtajalta, mutta kestävä johtajuus lähtee siitä, että muutos on onnistunut, kun se huomioi ihmiset, luonnon ja on taloudellisesti kannattavaa. Kestävässä johtajuudessa huolehditaan, että ihmiset voivat työssään hyvin, jossa hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus ja perusta on oman elämän hallinnassa, jossa työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. (Keso & Perko 2015 8–10.)

Monet haastateltavat toimivat tiedostamattaan kestävä johtajuuden tavoin ja yrityksissä tehtiin yhdessä töitä, kommunikointi ja kuultiin työyhteisön mielipide. Muutama haastateltava oli osakas, eikä kokenut itseään yrittäjäksi ja kokivat tärkeäksi, että kumminkin tunsivat omaavansa päätösvaltaa yrityksen asioissa. Yksi haastateltavista kävi säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, muut tuntuivat luottavan normaaliin työnohessa tapahtuvaan keskinäiseen kommunikaatioon.

#### **4.4 Empaattinen johtaminen**

Uusimpien tutkimusten mukaan empaattinen johtaminen on noussut yhä tärkeämmäksi ominaisuudeksi hyvällä johtajalla. Empatiataidon on todettu parantavan eniten yrityksen nykyistä toimintaa ja auttavan kun yritys kehittää toimintaansa. Erityisesti muuttuvissa ja stressaavissa tilanteissa empaattinen johtaja voi vaikuttaa paljon työntekijöiden jaksamiseen. Tutkimusten mukaan koronapandemia on myös lisännyt ihmisten stressiä, ahdistuneisuutta ja uupumista ja työtehtävistä suoriutuminen on voinut olla haastavaa. Lisäksi stressillä on vaikutusta yhteistyöhön, asiakaskokemukseen

ja vaihtuvuuteen työpaikalla. Empatia on näihin tehokas vastalääke. Kun työntekijä kokee, että hänen työtään arvostetaan ja kunnioitetaan, he miettivät vähemmän työpaikalta lähtemistä. (Brower 2021).

Empatian on osoitettu olevan osittain geneettinen piirre, mutta silti opittavissa oleva ominaisuus. Mitä enemmän empatiaa harjoittelee, sitä luontevampaa se on. Empaattisen johtajan piirteitä ovat toisen tilanteen ymmärtäminen, toisen tilanteeseen asettuminen ja hänen kokemuksensa ymmärtäminen. Tähän pääseminen edellyttää johtajalta toisten kuuntelemista ja säännöllistä kontaktin ottamista alaisiin, heidän näkemistään ja keskustelujen käymistä heidän kanssaan. (Power 2021.)

Empatiataitoja, jotka liittyvät positiivisuuteen ja toisen ilosta nauttimiseen on työpaikoilla monesti tulkittu kateutena, mutta ihmisille on luonnollista myös nauttia toisen onnistumisesta. Empatia on taitoa tunnistaa vahvuudet ja lisätä työn intoa. Empatiassa tarvitaan toisinaan myös jämäkkyyttä, jotta muiden tunteet eivät lähde liikaa ohjaamaan johtajan toimintaa. Empatiataitoja tulisi kehittää aktiivisesti, koska ilman empatiantaitoa todennäköisyys epärakentavalla keskustelulle kasvaa. (Paakkanen 2022 42–47.)

Organisaatiot hyötyvät empatiasta monilla eri tavoilla. Esimerkkejä näistä hyödyistä ovat: taloudellinen kannattavuus, hyvinvointi, muutосkyvykkyys, yhteistyö, asiakaspalvelun laatu, innovatiivisuus, oppiminen, työn imu, työntekijöiden sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys. Taloudellisella kannattavuudella ja yrityksen panostamisella empatiaan on nähty positiivinen korrelaatio ja on todettu, että se jopa ennustaa positiivista tulosta taloudellisesti. On tärkeää huomata, että työntekijöiden positiivinen kokemus johtaa parempaan tulokseen. Työpaikan tukiessa positiivisesti työntekijän hyvinvointia, syntyy itseään vahvistava kierre, koska ihminen, joka voi hyvin näkee ympärillään enemmän positiivisuutta. Hyvinvointi tarttuu työkavereihin ja sidosryhmiin, jolloin ympäristö voi vahvistaa hyvinvoinnin vaikutuksia entisestään. Empatiakyvyn rakentaminen työntekijöihin lisää muutосkyvykkyyttä, koska silloin työntekijät ovat ymmärtäväisempiä ja joustavampia muutoksen keskellä. Töissä pätevyys on tärkeää, mutta luottamusta herättävän empatian aistiminen on vielä tärkeämpää. Todennäköisesti tietoja jaetaan työpaikalla helpommin työkaverille, johon luotetaan myös ihmisenä. Kokouksen tulokset ovat riippuvaisia tiimin sisäisistä empatiataidoista, koska niiden avulla kokouksissa käsitellään asioita laajemmin ja syvällisemmin. Asiakkaan kohtaaminen empaattisesti ja ihmisenä on parantunut asiakkaan kokemaa asiakaspalvelun laatua, ja siitä on jäänyt positiivisempi kuva, kuin ettei asiakaspalvelija kohtaa asiakastaan aidosti. Empatian avulla ratkaistaan asiakkaan ongelma helpommin. (Paakkanen 2022 58–71.)



Empatia ruokkii luovan prosessin positiivisia tunteita, jolloin päätöksenteosta tulee parempaa ja joustavampaa. Empatialla luodaan innovatiivisuudessa turvaverkko, mistä uskaltaa kokeilla ja ehdottaa uusia asioita. Oppimisessa on kyse mielen muuttamisesta, joka on jännittävää ja pelottavaakin. Empatian avulla opittujen positiivisten tunteiden avulla oppiminen on tehokkaampaa ja helpompaa. Työntekijöiden oppiessa uutta ja ollessa täynnä energiaa työn imu paranee. Työn imulla kuvataan työntekijän motivaatiota ja myönteistä tunnetilaa työtään kohtaan. Työntekijöiden tunne, että heistä välitetään ja ollaan kiinnostuneita, vähentää heidän vaihtuvuuttansa työpaikoilla. Merkityksellisuuden kokeminen työpaikalla saa aikaan enemmän sitoutuneisuutta ja motiivisuutta työtä kohtaan. Merkityksellisuuden kokemus antaa työnteolle syyn. Ihmisten elämä koostuu kohtaamisista ja niissä pienimmissäkin mitataan empatia. (Paakkanen 2022 72–81.)

Muutostilanteissa empatian korostaminen ja helpotuksen tarjoaminen on tärkeää ja myyminen olisi syytä jättää vähemmälle (Agenti 2020). Tämän kehittämistyön haastattelujen perusteella yrityksissä keskusteltiin paljon, vuorovaikutus oli jokapäiväistä ja asioista keskusteltiin päivittäin kasvokain sekä sähköpostin välityksellä. Asiakkaille ei juurikaan viestitty muuten kuin jos asia koski heitä erityisesti, jos esim. tilaus tai asiakaskäynti peruttiin ja näissäkin tapauksissa asiakas oli aloitteen tekijä.

Nopea siirtyminen etätöihin korona pandemian aikana on tuonut työpaikoille mukanaan erilaisia haasteita. Toimiston ulkopuolella tehtävä etätöskentely on vaatinut ihmisiltä sopeutumista, kun samalla on pyritty pitämään huolta lasten etäopetuksesta ja perheestä. Lisäksi yksinäisyyden tunne on etätöiden myötä mahdollisesti kasvanut. Empatian merkitys johtamisessa on Microsoftin helmikuussa 2021 tekemän tutkimuksen mukaan yksi menestyksen avaimista myös hybridityöstä puhuttaessa. Innovatiivista ajattelua sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista voidaan edistää johtajien tuella työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämiseksi. Tutkimuksen mukaan kolme neljäsosaa empatiaa soveltavista suomalaisjohtajista kertoi työntekijöiden tuovan osaamisensa saataville ja äänensä kuuluviin, kun taas vain alle puolet työntekijöistä (46 %) toimii vastaavalla tavalla, mikäli johtaja ei auta suojelemaan työntekijöiden työn ja vapaa-ajan vastapainoa. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että työntekijät, jotka kokivat esihenkilöiden suojelevan heidän aikaansa, ehdottavat muita todennäköisemmin uusia ja erilaisia ratkaisutapoja. Empaattisten johtajien työntekijät ovat kyseisen tutkimuksen mukaan innovatiivisempia ja tyytyväisempiä työhönsä, kuin työntekijät, jotka kokivat esihenkilön suojelevan heidän aikaansa vähemmän. Työntekijöiden vahva sitoutuminen

yhdessä innovatiivisuuteen on pohja yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen hybridityömaailmassa. (Microsoft 2021.)

Microsoftin tutkimuksen mukaan pienillä muutoksilla on suuri vaikutus empaattisen kulttuurin luomiseen työpaikoilla. Tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka toistuva yhteydenpito on avainasemassa sellaisten työntekijöiden mielestä, joilla on empaattinen esihenkilö. Myös tiedon jakaminen, spontaanit yhteydenotot ja työmääristä keskusteleminen voivat auttaa työntekijöitä tuntemaan, että he eivät ole yksin epävarmassa tilanteessa. (Microsoft 2021.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa montaa asiaa mutta keskeisinä asioina siinä on tyytyväisyys työhön ja rasittuminen työssä. Työhyvinvoinnin tasapainoa on tutkittu jo yli sata vuotta suomalais-ten työpsykologien toimesta ja tutkimusten mukaan ihmisen luontaisten ominaisuuksien huomioiminen mahdollistaa iloa tuottavan työnteon. Työhyvinvoinnin kehityskulkua on jaoteltu eri vuosikymmenille ja sen kehittäminen on kasvanut olennaiseksi osaksi organisaatioiden strategista sisältöä ja toimintaa. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 11.) Johtaminen, työn organisointi, osaaminen, työympäristö ja työntekijän voimavarat vaikuttava työhyvinvointiin. Työssäjaksamista taas edistävät prosessikeskeisyys, se miten hyvin työt, muutokset ja konfliktit suunnitellaan ja käsitellään työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila 2017,155.)

Työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus ja siihen ei sisälly pelkästään työpahoinvoinnin eri osa-alueita, vaan se muodostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueista. Vaikka työhyvinvointi määritellään erilaisten osa-alueiden monipuoliseksi kokonaisuudeksi, tulisi muistaa, että jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan ja se on jokaisen ihmisen subjektiivinen kokemus, joka vaikuttaa yksilöiden elämään eri tavoin. Työhyvinvointi heijastuu yksilöiden elämään eri tavoin ja on jokaisen ihmisen subjektiivinen kokemus. Yksittäisen ihmisen työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa työhön liittyvien osa-alueiden lisäksi myös henkilökohtaiset tekijät, kuten terveydentilanne, elintavat ja yleinen elämäntilanne. (Virolainen 2012, 11–14.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi on työpaikan arjessa johdon, esimiesten, työntekijöiden sekä asiakkaiden jatkuvaa yhteistyötä (Suomala & Saarelma-Thiel & Lauttio & Bergbom & Vartia & Kivistö 2006, 90). Lainsäädäntö puolestaan huolehtii siitä, että työnantajat huolehtivat työntekijöiden työhyvinvoinnista riittävällä tasolla. Työterveyslaki (2001) vaatii työnantajaa, työntekijää ja työterveyshuoltoa yhdessä edistämään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön ja työn turvallisuutta ja terveellisyyttä, työntekijöiden terveyttä, toiminta- ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.

Työhyvinvoinnista on alettu puhua enemmän myös työpaikoilla ja samalla kiinnittää siihen enemmän huomiota, koska sen on huomattu vaikuttavan muun muassa sairaspöissaoloihin. Näin ollen

työhyvinvoinnoilla on suuri merkitys myös yrityksen tuottavuudella ja kansantaloudelle (Vaasan yliopisto 2020.) Yritykselle on huomattavasti halvempaa pitää huolta työhyvinvoinnista kuin etsiä korvaavaa työvoimaa työntekijän sairastuessa.

Työhyvinvointi voidaan jakaa useisiin teemoihin, jolloin työhyvinvointia voidaan tarkastella työpsykologian, henkilöstöpsykologian tai organisaatiopsykologian näkökulmasta. Työpsykologia tarkastelee yksilöitä ja ryhmiä työssään, henkilöstöpsykologia ihmisiä ja organisaatioita ja organisaatiopsykologia organisaation suunnittelua, kehittämistä, toimivuutta ja johtamista. Johtamista ajatellaan tästä näkökulmasta erityisesti ihmisenäkökulmasta ja ihmisten toimivana toimintana. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 12.)

Työhyvinvointi oli myös haastatteluissa yhtenä yksittäisenä teemana ja siinä haastateltavilta kysyttiin muutostilanteiden vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen, miten yrityksen Hr- tehtävät on hoidettu, työhyvinvoinnin edistämisen keinoja, miten työhyvinvointia ja viihtyvyyttä yrityksessä mitataan, millaiset työterveyspalvelut yrityksellä on käytössä, millaisia keskusteluja haastateltavat käyvät työntekijöiden kanssa, kuinka työhyvinvoinnin johtaminen yrityksessä toimii ja mitkä asiat siinä koetaan tärkeimmäksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Lopuksi haastattelussa kysyttiin sitä, kuinka yritykset ovat varautuneet tulevien muutosten aiheuttamiin reaktioihin ja työyhteisön jaksamiseen.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden jaksamista pidettiin erittäin tärkeänä ja yritykset olivat ymmärtäneet, kuinka suuri vaikutus työhyvinvoinnilla on siihen, että työntekijöiden työkyky pysyy hyvänä. Yhdessä haastatteluun osallistuneessa yrityksessä työntekijöiden hyvinvointia pidettiin yllä viikoittain järjestettävällä yhteisellä aamupalatilaisuudella, ottamalla kaikki työntekijät mukaan uusien henkilöiden rekrytointiprosessiin ja lisäksi henkilökunnalla oli mahdollisuus käydä liikkumassa säännöllisesti työajalla. Muita haastatteluissa esiin nousseita työhyvinvointia parantavia keinoja olivat yrityksissä erilaiset virkistyspäivät ja liukuva työaika. Haastatelluista yksi yritys oli suorittanut työhyvinvointimittauksen testinä, koska myivät samaa tuotetta asiakkailleen.

Avoin ja nopea viestintä koettiin haastattelujen perusteella olevan myös yksi työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Monet haastateltavat kertoivat, etteivät käy säännöllisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa vaan ilmapiiriä ja tunnelmia jutellaan työnohessa. Haastateltavien mukaan oli erittäin tärkeää, että esimies on lähellä ja saavutettavissa. Yhdessä yrityksessä kaikista päätöksistä neuvoteltiin yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa eikä mikään yritystä koskeva päätös ole tullut kenellekään yllätyksenä. Tässä firmassa työskenteli seitsemän henkilöä ja siellä oli hyvin yhteisöllinen

työilmapiiri ja se oli haastateltavista yrityksistä ainoa, jossa käytiin säännöllisesti, joka vuosi neljännes toimitusjohtajan toimesta kahdenkeskisiä keskusteluja.

Kvartaalitalous ja nopeasyklinen seuranta ovat saaneet aikaan yrityksissä nopeita sopeutustoimia, kuten ulkoistukset, lomautukset ja pätkätyöt, jotka vaikuttavat työntekijöiden epävarmuuteen. Teknologian kehittyminen on toisaalta mahdollistanut uudet työmuodot mutta toisaalta työvoiman ikääntyminen on saanut aikaan tarpeen ymmärtää ja panostaa sosiaaliseen pääomaan. Työpsykologisessa tutkimustoiminnassa panostetaan käytössä olevien voimavarojen kehittämiseen, olemassa olevien voimavarojen käyttämiseen muuttuvassa ympäristössä sekä strategiseen johtamiseen. 2020-luvun haasteina voidaan pitää älykkään teknologisen aallon käynnistymistä ja sen vaikutusta työn vaatimuksiin, ihmisten toimintaan ja kokemusmaailmaan, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvointiin. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 31–32.)

Työhyvinvoinnin käsitteitä on tutkittu pitkään mutta viimeisimpänä työhyvinvointiin liittyvät käsitteet ovat työuupumus, työholismi, työssä tylsistyminen, työn imu sekä työtyytyväisyys. Nämä kokemukset on mahdollista erottaa toisistaan työhyvinvoinnin tunneulottuvuuksien mallin avulla, jonka pohjalta työhyvinvoinnin kokemukset voidaan erottaa toisistaan mielihyvän ja virittäytyneisyyden asteen mukaan. Näillä kaikilla on vaikutusta työntekijään itseensä mutta myös koko organisaatioon. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 103.)

Työhyvinvointi käsitetään usein arkikielessä työssä viihtymisenä ja jaksamisena. Työntekijä voi viitata työhyvinvoinnilla mm. omaan työergonomiaan tai työilmapiiriin. Lainsäädännön näkökulmasta työhyvinvointi käsitetään turvallisena työn tekemisenä ja asianmukaisina työoloina. Tärkeää on kuitenkin miettiä myös psykologista työhyvinvointia ja sen ydintä eli tunneperäistä työhyvinvointia. Peter Warrin on luonut tunneperäisen työhyvinvointimallin, jossa työhyvinvoinnin avainkokemukset syntyvät kokemuksista mielihyvä – mielihyvä, ahdistus – mukavuus ja masennus – innostus, joiden avulla voidaan määritellä työhyvinvointia kuvaavaa tunnetilaa. Mallin avulla on onnistuttu kuvaamaan työhyvinvoinnin kokemuksia, kuten työuupumusta, työholismia, ja työtyytyväisyyttä. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 104–106.)

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että äkillinen muutostilanne oli aiheuttanut monissa yrityksessä stressiä ja vaikuttanut työssä jaksamiseen negatiivisesti. Kotona tehtävä etätö aiheutti työergonomisia ongelmia ja yksi haastateltavista kertoi, että etänä töitä tehdessä työpäivät venyivät pit-

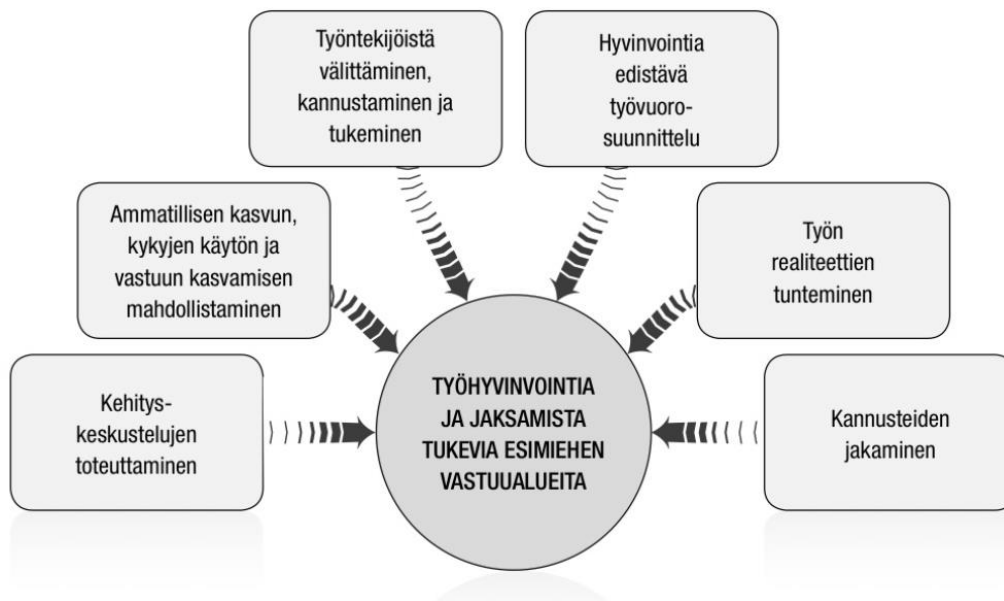
kiksi ja omaan fyysiseen hyvinvointiin panostaminen jäi vähemmälle. Yhdessä yrityksessä haasteen oli aiheuttanut etätöihin siirtyessä työntekijöiden välisen kommunikaation muuttuminen ja se oli aiheuttanut haasteita ja turhia väärin ymmärryksiä. Myös koettiin, että aina ei osattu kunnioittaa etänäkään toisten työrauhaa ja oli vaikeampi kunnioittaa, kun ei nähty toisten reaktioita ja oli vaikeampi aistia, milloin keneltäkin työkaverilta voi pyytää apua.

Työuupumus sijoittuu työhyvinvointimallissa kohtaan, jossa mielihyvä ja virittäytyneisyys ovat matalalla tasolla. Työuupumus kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena työntekijän voimavarojen ehtyessä, jolloin työntekijä muuttuu kielteiseksi, kynniseksi sekä välinpitämättömäksi työtä kohtaan. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 106–108.) Viime vuosina on hälyttävästi noussut mielenterveysongelmiin liittyvät sairauspoissaolot liittyen juuri työnvaativuuteen ja -kuormittavuuteen. Ilman sairauspoissaolokin työstressi aiheuttaa monenlaisia terveyshaittoja, kuten univaikeuksia ja keskittymisongelmia. (Blomgren 2019.) Tutkimusten mukaan hyvinvoiva työntekijä on juuri tuottavin työntekijä. (Pohjola 2015, 18–19.) Yksi haastatelluista nosti esille, että työntekijän uupumus ei välttämättä johdu työpaikasta tai työnmäärästä, vaan ongelman syyt ovat muualla ja työtä on helpointa syyttää.

Työtyytyväisyys on yksi eniten tutkituista ja vanhimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Se kuvaa missä määrin työstä joko pidetään tai ei pidetä. Lisäksi se kertoo työntekijän asenteesta työolosuhteita kohtaan. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 113.) Viime vuosina perinteisten kuntoutus- ja stressinhallintamenetelmien rinnalle on tullut uusia hyvinvointimalleja, joilla työhyvinvointia parantaa. Nämä niin sanotut uuden aallon työhyvinvointi-interventiot pohjautuvat mindfulnessiin, hyväksyntä- ja arvopohjaisiin menetelmiin. Niissä painotetaan tietoisuutta, kokemuksellisuutta ja toiminnallisuutta pelkän tiedon jakamisen sijaan. Myös verkko- ja mobiilisovellukset ovat lisääntyneet helpon käytettävyyden johdosta. (Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 238–240.)

Perinteisempiä työhyvinvoinnin tukemisen keinoja ovat esimiehen vastuualueella olevat osa-alueet, kuten työntekijöiden kannustaminen, välittäminen ja tukeminen. Haastattelussa mukana olleet yritykset olivat sen verran pieniä, että HR-tehtävät hoituivat yrittäjän tai toimitusjohtajan toimesta ja joissakin tapauksissa, kuten palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa myös henkilökuntaa on otettu mukaan suunnitteluun. Lähes jokaisessa haastattelussa mukana olleessa yrityksessä oli käytössä erilaisia työhyvinvointia edistäviä keinoja, joista esiin nousivat muun muassa henkilökunnan virkistyspäivät, liukuva työaika, mahdollisuus hallita omaa kalenteria, laaja työterveyshuolto, lounas- ja virkistyssetelit ja erilaiset muistamiset merkkipäivinä. Osa haastatteluihin

osallistuneista mainitsivat palkitsevan henkilökuntaa erikseen. Mutta yksikään ei kokenut, että olisi lisännyt näitä toimia muutoksessa ja sen jälkeen ja vaan kaikki oli jatkunut ennallaan. Nämä ovat monesti myös asioita, joista ensimmäisenä karsitaan, jos yrityksellä alkaa menemään taloudellisesti heikommin, mikä ei taas paranna työhyvinvoinnin johtamista. Kuviossa kuusi on kuvattu lisää esimiesten keinoja tukea työhyvinvointia.



KUVIO 6. Esimiesten keinoja tukea henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista (Laaksonen & Ollila 2017, 156).

Esimiehen on tärkeää tuntea henkilöstönsä ja työn realiteetit, jotta hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asioihin. Jos esimies ei ole läsnä, hän ei välttämättä osaa ajaa oikeita kehittämissasioita eteenpäin. Työntekijää on tärkeä osata kuunnella ja samalla esimiehen tulisi hallita laajoja kokonaisuuksia hahmottaakseen koska usein asiat liittyvät toisiinsa. Yksi toiminto voi aiheuttaa monia eri seurauksia, joita esimiehen tulisi pohtia. (Laaksonen & Ollila 2017, 156–157.)

Missään haastateltavista yrityksistä ei ollut käytössä minkäänlaisia työhyvinvointia- ja –viihtyvyyttä mittaavia keinoja ja useamassa vastauksessa tuli ilmi se, että pienissä yrityksissä yleinen fiilis ja työntekijöiden mieliala on helposti aistittavissa ilman mittareita. Kuulumisten kysyminen työntekijöiltä oli myös yleistä haastateltavissa yrityksissä. Keskustelukulttuuri oli kaikissa haastateltavissa yrityksissä avointa ja työpäivän aikana käytävien keskustelujen aiheet vaihtelevat työasioista aina työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään liittyviin juttuihin. Haastateltavat kertoivat, että heidän työpaikallaan/yrityksessä ilmapiiri on rento. Kaikki vastaajat olivat itse omistajia tai osakkaita ja

vastuksissa ei kuultu työntekijöiden mielipidettä. Voidaan nostaa myös esille, että kaikki työntekijät eivät joka tilanteessa tuo esille omia toiveitaan tai haaveitaan ja niiden esiin tuominen vaatii luottamusta ja kahdenkeskistä aikaa esihenkilön kanssa, jolloin on mahdollisuus luottamuksellisesti keskustella.

## 5.1 Työhyvinvointi muutoksessa

Muutokset työelämässä ovat olennainen osa jokapäiväistä elämää ja vahvasti sidoksissa hyvinvointiin. Työhyvinvointia parantamalla saadaan sitoutuneempi henkilöstö, joka lisää yritykselle säästöjä, koska sen ei tarvitse kouluttaa niin useasti uutta henkilöstöä työntekijöiden vaihtuvuuden takia. Hyvinvoiva henkilökunta on myös kilpailuetu, kun rekrytoidaan ja kilpaillaan uusista työntekijöistä. Selkeämmällä toimintamallilla voimme helpottaa uusien työntekijöiden kouluttamista työhön. Menestykseen ei riitä sopeutuminen muutokseen, vaan parhaiten ovat menestyneet organisaatiot, jotka toimivat kehityksen moottoreina. (Ojasalo 2014, 12–15.)

Muutostilanteissa on hyvä kutsua paikalle ulkopuolinen asiantuntija, joka koulutustilaisuuksien kautta auttaa työntekijöitä muutoksessa. Koulutustilaisuuksissa asiantuntijat pyrkivät tarjoamaan neuvoja, vinkkejä ja esimerkkejä ja samalla hyödyntämään työntekijöiden ammattitaitoa tulevien haasteiden voittamiseksi. Henkilöstön omien voimavarojen, osaamisen ja kokemuksen valjastaminen muutoksen hyväksi on parasta koulutusta. (Arikoski 2008, 113.) Kukaan haastateltavista ei ollut pyytänyt paikalle ulkopuolista apua haastavissa muutostilanteissa. Muutama itsekkin koulutus alalla toimiva yksinyrittäjä hyödynsivät verkostojensa työnohjausta ja käyttivät sitä palvelua säännöllisesti.

Muutokseen työkaluksi soveltuvat kehityskeskustelut, jotka ovat johdon väline edistää yksittäisen työntekijän sitoutumista muutokseen. Kehityskeskustelun käyminen vaatii taitoa, kokemusta ja oikeaa asennetta. Monesti muutokset ovat niin nopeita, ettei kehityskeskusteluita ehditä hyödyntää muutoksen hyväksi. Muutoksen apuna voidaan käyttää työnohjausta, jossa suunnataan työnohjatavan henkilön energiaa organisaation perustehtävän hoitamiseen. Työnohjauksen tarkoituksena on tukea yksilöä tai ryhmää löytämään uusia näkökulmia työhön ja psyykkisen työkuormituksen vähentämiseen. Tärkeää muutoksessa on, että kipeitä ja vaikeitakin asioita voidaan käsitellä yhdessä. Businesscouching taas on enemmän tulosorientuineempaa ja tavoitteellisempaa kuin työnohjaus ja siinä työskentelyote on enemmän aktiivisempi. Couching on enemmän ylimmän johdon



suosion saavuttanut työnohjauksen muoto. Vaikka työnohjaus ja coaching ovat tehokkaita keinoja, ne eivät poista sitä perustukea, jota työntekijät tarvitsevat esihenkilöltään, erityisesti muutoksessa. (Arikoski 2008, 112–116.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeimmiksi elementeissä haastattelussa selkeästi nousi työntekijöiden kuunteleminen sekä avoin ja rehellinen keskustelu työyhteisössä. Asioista puhuttaessa rehellisesti ja avoimesti, niin työntekijöiden ei tarvitse turhaan ihmetellä ja spekuloida tilanteita keskenään. Avoimen keskustelun koettiin myös lisäävän keskinäistä luottamusta. Muita haastattelussa esiin nousseita ja tärkeänä pidettyjä asioita työhyvinvoinnin johtamisen kannalta olivat: yksilön kunnioitus, helposti lähestyttävä ja tavoitettava esimies, tasa-arvo, sopiva työmäärä ja henkilökunnan mukaan ottaminen yritystä koskevien asioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yksi yritys kertoi käyvänsä säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluita työntekijöiden kanssa. Yksinyrittäjistä muuttamat nostivat esille oman jaksamisessaan verkostojen avun ja aktiivisesti verkostoituivat alueen tai samanlaisten yritysten kanssa.

## **5.2 Muutoksessa onnistuminen**

Muutos voi olla uhka, uuden alku tai kehitysvaiheesta toiseen siirtymistä, jolloin se on myös mahdollisuus. Muutos tulisikin aina nähdä kehityksenä ja sille tulisi antaa aikaa. Onnistuneen muutokseen päästään käsittelemällä ja johtamalla asioita niin että ne tehdään konkreettiseksi. Muutos aiheuttaa usein turvattomuuden ja negatiivisuuden tunteita ja menettämisen pelkoa mutta kun muutoksen tarkka sisältö on selvillä, uhkan tunne laantuu ja voidaan alkaa valita toimintavaihtoehtoja. Silloin työntekijöillä tulee myös tarve saada lisää tietoa, halu vaikuttaa asioihin. (Laaksonen & Ollila 2017, 113–115.)

Johtajalla on muutoksessa monenlaisia tehtäviä ja muutoksessa on helpompi onnistua käytännönläheisen johtamisen avulla. Johtajan tulisi tukea työntekijää muutoksessa, vaikka yhtä lailla muutoksen kokemiseen vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen kokemusmaailma ja selviytymiskeinot. Tukeminen voi tarkoittaa tiedollista, osallistavaa, taloudellista tai psyykkistä tukea. Tiedollisen tuen tarkoituksena on helpottaa ymmärrystä ja ennakointia. Osallistavan tuen tarkoituksena on lisätä hallinnan tunnetta sekä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon, kun taas psyykkisellä tuella pyritään luomaan turvallisuuden tunnetta ja ylläpitämään jaksamista. Välittämisen ilmapiri ja lisätuen tarjoaminen esimerkiksi tiedottamalla sisäisessä Intrassa tai päisystävä puhelin,

josta työntekijä voisi myös itse halutessaan saada lisätukea, ohjausta ja apua muutokseen liittyen. (Ponteva 2010, 68–71.)

Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita. Kun perustarpeet kyvykkyys, hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus ja yhteys muihin ovat tyydytetty, on työntekijä motivoinut ja sitoutuneempi yritykseen. Motivoinut työntekijä haluaa vapaaehtoisesti mukautua muutokseen. (Ponteva 2010, 18–19.)

Aidon muutoksen perusta on oppiminen. Ihmisten tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Uusien vaatimusten nopea ilmaantuminen tarkoittaa sitä, että ihmisen on työuransa aikana opittava yhä enemmän uusia taitoja. Taas muutosnopeuden kasvu ylikuormittaa juuri niitä aivojen toimintoja, joiden varassa oppiminen ja muuttuminen tapahtuvat. (Arikoski 2008, 7–9.)

Aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat muutoksessa onnistumiseen. Aiemmat onnistuneet muutuskokemukset ovat hyväksi tulevissa muutuskokemuksissa ja sitä pidetään useamman muutoksen läpikäyneiden työntekijöiden etu. Useamman muutoksen läpi käyneet työntekijät monesti suhtautuvat muutokseen rauhallisemmin ja rakentavammin kuin työntekijät, jotka eivät ole niin monia muutoksia läpi käyneet. On kuitenkin huomattavaa, että esimerkiksi vanhoista toimintatavoista pois oppiminen on hidasta ja siinä voi kulua enemmän aikaa kokeneemmalla työntekijällä, kuin kokemattomalla kollegalla. Aiemmin huonosti johdetut muutokset, myös pysyvät ihmisten muistissa pitkään. (Arikoski 2008, 51–52.)

Haastatteluista nousi esille, että aiemmat kokemukset työelämästä, elämästä yleensä ja muutoksista, helpottivat suhtautumista muutokseen ja asioiden järjeistämistä. Haastateltava, joka toimi työnohjaaja nosti esille, kuinka heillä toimitusjohtaja oli koronan alkaessa luonut tiimiin positiivista uskoa pelottavassa tilanteessa selviytymiseen ja uskoa tulevaan.

Korona tiivisti porukkaa ja siitä saatiin taistelutahtoa, kun huomattiin että siitä mentiin läpi. Haastavat tilanteet hitsasivat työporukkaa yhteen (Rekrytointiyrityksen osakas 2021).

Haastatteluista voidaan huomata, että empaattinen johtaminen on tärkeää, sillä jos yritys ei ole varautunut äkillisiin muutoksiin, on johtajan oltava empaattinen, jotta työntekijät jaksavat muutoksen keskellä, eivätkä esimerkiksi irtisanoudu.

FOKUS-hankkeen sivuilla on useampi lyhyt video, jossa eri toimijat kertovat muutoksessa toimimisesta ja selviytymisessä. Videossa, jossa Liisa Kiviniemi haastattelee Kirsi Paldaniusta käydään läpi mielen resilienssiä ja miten ajattelu vaikuttaa muutoksessa pärjäämiseen. Siinä nostetaan esille seitsemän tärkeää kohtaa, jotka vaikuttavat resilienssiin ja ne ovat, myönteisyys maailmaan, positiivisuus itseen, sosiaalinen joustavuus, joustavuus ajattelussa, keskittyminen, järjestelmällisyys ja proaktiivisuus. (FOKUS b 2021.)

Tunnustan tilanteen ja kuuntelen tuntemukset, yritän nostaa esille erilaisia näkökulmia ja sitä kautta luoda toiveikkuutta ja vahvistaa resilienssiä, omaa ja toisten. (Valmennusyrityksen toimitusjohtaja 2021).

Resilienssi on ihmisen henkistä kapasiteettia, jonka avulla ihminen pystyy hyödyntämään niitä voimavarojaan ja vahvuuksia, jotka ylläpitävät hänen henkistä hyvinvointiaan erilaisissa tilanteissa ja sen merkitys korostuu erityisesti äkillisissä ja haastavissa tilanteissa. Se ei ole pysyvä ominaisuus, vaan sitä on mahdollista vahvistaa läpi elämän. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistyössä tutkittiin äkillisiä muutostilanteita työssä ja löytää niihin selviytymisen keinoja. Kehitystyö toteutettiin teemahaastatteluna ja vastauksia saatiin yhteensä 11 yritykseltä. Kysymyksiä oli yhteensä 28, joista kaikki olivat avoimia kysymyksiä. Kysymysten esittämisjärjestys vaihteli hieman haastattelun mukaan, kysymyksiä muokattiin vastaamaan yrityksen kokoa, mutta ne etenivät kaikkien haastateltavien kohdalla kuitenkin samojen teemojen mukaisesti. Tarvittaessa haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaus jäi jostain syystä vajaaksi. Teemat olivat perustiedot, muutoksessa johtaminen ja ennakointi sekä työhyvinvointi. Vastaajat olivat joko yrittäjiä tai yrityksen osakkaita ja kaikki vastaajat olivat naisia. Edellä mainitut syyt saattoivat hieman vääristää todellisuutta ja olisikin mahdollisesti ollut parempi, jos vastaajiksi olisi saatu myös yritysten niin sanottuja rivityöntekijöitä ja haastatteluissa molemmat sukupuolet olisivat olleet edustettuina. Kaikkien haastattelussa mukana olleiden yritysten tilanne oli ollut suhteellisen vakaa ennen koronaa.

Vastauksia analysoitaessa huomattiin, että kaikki yritykset olivat kokeneet koronan äkillisenä muutoksena, jollaiseen ei ollut osattu aiemmin varautua. Lisäksi oli nähtävissä, että johtaminen ei juurikaan muuttunut, kun toimintaympäristö muuttui. Uusia toimintatapoja oli välttämätöntä ottaa muutostilanteen myötä käyttöön ja ne on otettu osaksi yrityksen toimintatapaa myös tulevaisuutta ajatellen. Erilaiset etäpalavarit ja koulutukset säästävät paljon yritysten resursseja ja aikaa. Tämä on koettu positiivisena asiana yritysten keskuudessa. Tutkimuksessa oli mukana uusia ja pitkään yrittäjänä toimineita yrityksiä, ja osan toiminta ei ollut vielä niin vakiintunut, että äkillinen muutos olisi aiheuttanut suuria muutoksia yrittäjien toiminnassa. Päinvastoin yrittäjät halusivat keskittyä asennemuutoksen tukemiseen ja luomaan valmiuksia uudessa tilanteessa, kuten itseohjautuvuuden tukemiseen.

Haastavaksi kehittämistyössä teki, että mikro- ja pienyrityksiin kuuluu hyvin eri kokoisia ja eri aloilta olevia yrityksiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että monilla yrityksillä oli käytössä työhyvinvointia edistäviä keinoja ja yrittäjät pitivät tärkeänä työntekijöiden hyvinvointia. Haastateltavat kertoivat, että johtaminen pysyi muutoksesta huolimatta samanlaisena, kuin ennen sitä, eikä toimintaa sen suhteen ollut tarvetta muuttaa. Toki tämä on vain vastaajien näkemys johtamisen muuttumisesta, ja työntekijät ovat voineet kokea johtamisen muuttumisen eri tavalla.

Haasteena voidaan pitää sitä, että havainnot kävivät ilmi yksittäisistä haastatteluista, jolloin voidaan miettiä, kuinka tulokset ovat yleistettävissä. Vastaukset olivat kuitenkin sen verran samankaltaisia, että tuloksista voidaan nostaa selkeitä huomioita. Yrittäjät nostivat esille tutkimuksessa oman jakamisen, koska yrittäjä itse on viime kädessä vastuussa toiminnastaan ja elinkeinostaan. Yrittäjät kokivat, että muutoksessa heidän venymisensä meni välillä ihan ääri rajoille. Osa haki apua liikunnasta ja sitä kautta pyrki vähentämään omaa stressiä.

Haastattelun tuloksista oli huomattavissa, että muutos oli aiheuttanut johtajan rooleissa haasteita. Yrittäjien roolit ja vastualueet olivat muuttuneet koronan jälkeen epäselväksi ja näin ollen kuormittaneet heitä itseään normaalia enemmän. Tämä oli osittain johtanut yrittäjän riittämättömyyden tunteeseen oma tiimin kanssa toimiessa. Pienissä yrityksissä tukitoiminnot eri osa-alueilla on yleensä lähes olemattomat, joten yrittäjän tulee itse pystyä ratkomaan eteen tulevat haasteet ja ongelmat. Haastattelussa kysyttäessä, minkälaista apua yritykset kokivat tarvitsevansa työhyvinvointinsa johtamiseen, yrittäjät nostivat esille työterveyspalvelut, työnohjauksen ja verkostolta. Yhden haastateltavan kanssa tuli esille, että heidän vakuutusyhtiönsä tarjosi palveluita työhyvinvointiin. Osa oli jo valmiiksi verkostoitunut eri yritysjärjestöihin ja heidän omaan työhyvinvointiinsa tuli sieltä apuja ja virkistymistapahtumia.

Kaikki haastatteluun osallistujat kertoivat, että ovat hyvin lähellä työntekijöitä ja viestintää tapahtuu koko ajan. Muutoksen aikana viestintä lisääntyi hieman ja sen koettiin olevan nopeaa ja erityisen avointa ja rehellistä. Viestintäkeinoina monet käyttivät kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja isomman yrityksen omistaja käytti lisäksi monipuolisesti sähköpostia ja Teams-kokouksia. Etätöihin siirtäessä viestintä muuttui osalla vähäisemmäksi, koska kahvipöytä keskustelut jäivät pois.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet luottivat muutoksen johtamisessa omaan reagointikykyyn ja maalaisjärkeen. Tuntemuksia ja kokemuksia jaettiin yhdessä työntekijöiden kanssa ja työntekijät yritettiin saada mukaan muutoksesta selviytymiseen. Toisilta saatu tuki koettiin tärkeäksi ja se tuli usein esille haastatteluista. Lisäksi omistajat kokivat, että olivat saaneet rakennettua luottamuksellisen suhteen työntekijöihin, jolloin tuntemuksia on helpompi jakaa.

Monet keinot, mitkä auttavat työhyvinvoinnin johtamisessa äkillisessä muutostilanteessa on tehty jo paljon ennen muutosta, koska siinä tilanteessa ei voi suuria muutoksia organisaation käytöksessä muuttaa, kun muutenkin ollaan muutoksen pyörteissä. Muutostilanteessa organisaationkulttuurin positiivisia puolia ja vahvuuksia tulee korostaa ja vahvistaa. Vastausten perusteella saatiin

sellainen kuva, että yritykset, jotka tekivät yhdessä töitä ja yritykset, joilla on vahva yhteishenki, suhtautuivat kaikista positiivisimmin muutokseen ja kohtasivat äkilliset muutokset yhdessä. Näissä yrityksissä koettiin vaikeissakin tilanteissa onnistumisen tunteita ja koettiin saatavan vertaistukea. Työntekijät joustivat ja miettivät yhdessä mahdollisia ratkaisuja äkillisessä muutoksessa selviytymiseen. Haastatelluista yrityksistä yritys, joka korosti eniten heidän tiimihenkeään, oli myös tarkin siitä, ettei ylitöitä kerry vaan normi työaika tulee riittää, jotta jokainen jaksaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että miten mikro- ja pienyrittäjät ovat huomanneet työhyvinvoinnin tärkeyden ja kokivat tärkeäksi siihen panostamisen. Ei ollut väliä oliko kyseessä yksinyrittäjä tai useamman henkilön yritys, niin jokainen teki jotakin oman tai yhteisen jaksamisen eteen. Viime aikoina on ollut paljon puhetta jaksamisesta ja työuupumuksesta mediassa, joka on varmasti parantanut yritysten panostamista työhyvinvointiin. Samalla yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa ja työntekijät kovemmassa rasituksessa, koska enää ei juurikaan ole rauhallista tilannetta. Työelämä on hektistä ja vaatii sopeutumista erilaisiin tilanteisiin huomattavasti nopeammin kuin aiemmin.

Suomessa suurin osa yrityksistä on mikro- ja pienyrityksiä ja heidän työllistämisaikutuksensa yhteiskunnassa on merkittävä. Yhteiskunnan tulisi miettiä enemmän mikro- ja pienyritysten jaksamista ja tukemista ja rakentaa heille laajempi tukiverkko, jotta yrittäjäksi lähtemisen kynnys ei olisi niin korkea. Korona nosti esille, että isoimman iskun taloudellisesti ottivat monesti pien- ja keski-suuret yritykset, jotka toimivat matalapalkka alalla. Paljon kritiikkiä onkin esitetty valtion suuntaan, kuinka huonosti se tuki yrittäjiä heidän vaikeassa tilanteessansa. Toisaalta yrittäjät voisivat oppia koronavirustilanteesta ja rakentaa itselleen vahvempia tukiverkkoja samalla alalla toimivien kanssa ja saada sieltä tukea vaikeina aikoina. Ovatko yrittäjät kuitenkaan valmiita avoimesti verkostoitumaan ja jakamaan omaa tietoa taitoaan käytännössä kilpailijoidensa kanssa. Osa yrittäjistä saattaa kokea verkostoitumisen oman kilpailuedun heikentämiseksi ja pyrkii tulemaan toimeen ilman sen kummempaa tukiverkostoa. Yrittäjien verkostoituessa, esimerkiksi samankokoisten yrittäjien kanssa, muttei samalta alalta olevien kanssa, vertaistukea voi saada, muttei samanlaista synergiaetua kuin mitä saman alan yrittäjien kanssa mahdollisesti saisi.

Haastateltavat kokivat viestivänsä heti ja suoraan työyhteisölle muutoksista mutta kukaan ei kertonut suunnittelevansa viestintää tai millä tavoin se tapahtuu. Lisäksi haastateltavat kokivat normaalin vuorovaikutuksen työnohessa riittävän ja ainoastaan yhdessä yrityksessä käytiin säännöllisiä kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita. Mikro- ja pienyritysten työntekijät haluavat samalla lailla kehittyä työssään, kuin suurten organisaatioiden ja vaikka monesti pienessä yrityksessä työtehtävät

ovat monipuolisempia kuin isoissa ei työntekijöiden omaa henkilökohtaista kehittymistä kannata jättää huomioimatta. Olisikin hyvä, että jokaisen työntekijän kanssa käytäisiin säännöllisiä kehityskeskusteluita, jolloin työntekijän omat toiveet tulisivat esille. Pelkästään jo ajan sopiminen kertoo kiinnostuksesta työntekijää kohden ja mahdollisesti parantaa yritysten palautteen antamisen kulttuuria. Samalla yllätti täysin, kuinka vähän haastateltavat panostivat ja miettivät työhyvinvointia, vaikka työntekijät ovat jokaisen yrityksen isoin voimavara ja kilpailuetu.

Äkillisessä muutoksessa johtamiseen liittyy aina tilanteen nopeus ja muutoksen muut vaikutukset, jotka saattavat jäädä huomiomatta. Ei ole yksiselitteistä, miten yritystä tulisi johtaa muutostilanteissa, sillä johtaminen on sidoksissa yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja käynnissä olevaan tilanteeseen. Lisäksi muutostilanteessa johtaminen voi olla henkisesti vaativaa ja raskasta ja siihen liittyy epävarmuutta, paljon vastuuta ja tulevaisuuden ennakoimista. Haastateltavista yrityksistä kenelläkään ei ollut suunnitelmaa äkillisten muutostilanteiden varalle ja yrittäjät olivat vasta koronan myötä havahtuneet siihen, kuinka tärkeää toimenpidesuunnitelman tekeminen vastaavanlaisten tilanteiden varalle olisi.

Muutostilanteella voidaan sanoa olleen vaikutusta yrittäjien asenteisiin. Huomattiin, että jaksamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös paineensietokyky näytti kasvaneen ja omasta itsestä huolehtiminen. Pienissä yrityksissä yrittäjän olisikin erittäin tärkeää pitää huolta itsestään, jotta pystyy huolehtimaan myös työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitä kautta koko yrityksen toimintakyvystä. Haastatteluissa viimeisenä kysyimme, oliko haastateltavilla jotain mitä halusivat sanoa. Vastajat kertoivat muun muassa, että aihe on tärkeä ja haastattelu oli herättänyt ajattelemaan kuinka tärkeitä työhyvinvointiasiat ovat, vaikka kyseessä on pieni yritys. Yrittäjät olivat heränneet ajatukseen, että vaikka työhyvinvoinnin johtaminen kuulostaa isolta asialta niin pienillä asioilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

## 7 OHJE MIKRO- JA PIENYRITYKSILLE

Ohjeena muutokseen luotiin huoneentaulu, jota pien- ja mikroyrittäjät voivat käyttää työhyvinvoinnin johtamisessa muutoksessa. FOKUS-hanke on luonut yritysten käyttöön kriisiapu –sovelluksen, jossa on apua useampaan äkilliseen tilanteeseen. Sovellusta käytettiin tutkimuksen lisäksi tukena, tehtäessä huoneentaulua ja suunnittelussa pidettiin mielessä, että se on mahdollista lisätä kriisiapuvälineeseen. Hankkeen sivujen videoita ja podcasteja käytettiin myös tukena huoneentaulua suunniteltaessa. Huoneentaulu löytyy liitteestä 2.

Tärkeimmät asiat ihmisten välisessä kommunikaatiossa ovat empatia ja viestintä. Empaattisen johtajan tulisi olla avoin, vastaanottavainen, luoda katsekontakti ja kuunnella ja välittää. Empatia on kyky aistia mitä tapahtuu ja se on helpompaa, kun seuraa kehonkieltä. Viestinnän tulee taas olla oikea aikaista, avointa ja molempien suuntaista. Ilman viestintää, ei ole kommunikaatiota. Viestinnässä on hyvä muistaa, että se voidaan tulkita eri tavalla ja sitä tulee suunnitella ja harjoitella. Se on myös erilaista jokaisen henkilön kanssa. Nykypäivänä on monenlaisia viestintäkeinoja, joita tulee hyödyntää monipuolisesti. Sähköpostilla tavoittaa suuren määrän henkilöstöstä, mutta vastuu taas lukemisesta ja tulkinnasta jää vastaanottajalle. Kehitystyössä mukana olleilla yrityksellä, suurin osa viestinnästä tapahtui, jokapäiväisessä kommunikaatiossa.

Yhteistä tiimihenkeä tulisi kasvattaa, jolloin muutoksessa on helpommin jokainen joustamassa ja keksimässä ratkaisuja tilanteeseen, koska se on yhteinen tavoite. Positiivinen ajattelu ja uskon luominen selviytymiseen auttaa tiimiä selviytymään haastavimmistakin haasteista. Työntekijöistä tulisi pitää huoli ja näyttää heille arvostusta ja kohdella tasa-arvoisesti.

Johtajan tulisi verkostoitua laajasti ja rohkeasti. Muilta vastaavilta yrittäjiltä voi saada haastavassa tilanteessa apua ja voimia omaankin jaksamiseen. Verkostojen kautta on mahdollista päästä osallistumaan virkistystapahtumiin ja jakamaan kokemuksia keskenään. Omasta jaksamisesta pitää huolehtia, jotta voit tukea tiimiäsi. Kun kyseessä on oma yritys ja tiimi, täytyy tehdä rohkeita päätöksiä, jotta tiimi voi hyvin. Kehittämällä itseä ja tiimiä, muutoksessa voidaan ottaa uusia haasteita ja toimintatapoja nopeasti käyttöön.



Onnistuneen muutokseen päästään käsittelemällä ja johtamalla asioita niin että ne tehdään konkreettiseksi. Johtajan tulisi tarkastella asioita laaja-alaisesti ja huomioida tulevaisuus. Asioista puhuminen ja niistä keskusteleminen tuovat luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Varsinkin pienessä yrityksessä johtajalta vaaditaan empatiakykyä ja kykyä luoda psykologista turvallisuuden tunnetta eli hänen johtamistavallaan on suuri merkitys muutoksen läpiviennissä. Tunteiden käsitteleminen ja muutoksen konkreettiseksi tekeminen auttavat selviytymään ja miettimään toimintavaihtoehtoja. Johtajan tulisi olla käytännönläheinen ja tukea työntekijöitä muutoksen eri vaiheissa eli johtajan tulisi viedä etulinjassa muutosta eteenpäin.

Myös työhyvinvoinnista huolehtimien on olennainen osa muutoksessa onnistumisessa. Kun työntekijät viihtyvät ja kokevat itsensä tärkeiksi ja työnsä merkitykselliseksi, he sitoutuvat paremmin muutokseen. Tämän myötä tapahtuu myös oppimista, jolloin muutokseen mukautuminen on helpompaa ja nopeampaa. Se miten muutoksessa selvittää ja johdetaan onnistuneesti työhyvinvointia, niin siihen pitää luoda pohja paljon ennen muutosta. Muutoksen aikana tiivistää toimintaa ja korostaa tiimin vahvuuksia. Muutoksen keskellä manageeraus ei toimi, vaan tiimisi tarvitsee luottamusta ja uskoa tulevaan.

## 8 POHDINTA

Kehittämistyön tekijät keskustelivat aiheesta ennen opinnäytteen aloittamista, ja aihe työhön löytyi omasta kiinnostuksesta ja ajankohtaisuudesta. Aihe oli koskettanut jokaista tekijää jollakin tavalla, joten siihen oli helppo samaistua. Omakohtaiset kokemusten myötä kehittämistehtävän tekijöillä oli jonkinlaisia ennakkokäsityksiä aiheen eri osa-alueisiin liittyen ja se toi osaltaan lisää mielenkiintoa lähteä selvittämään, onko yritysten kokemukset muutoksista ja toimintatavat muutostilanteissa samanlaiset, kuin tekijöillä itsellään oli. Tekijöillä itsellään oli olettama, ettei pienillä yrityksillä ole suunnitelmaa äkillisten muutosten varalle, kun taas isommilla yrityksillä on aina jonkunlainen suunnitelma. Tekijät pohtivat, että pienyritykset toimivat spontaanisti ja maalaisjärjellä yllättävissä tilanteissa soveltaen ja tilanteeseen mukautuen. Toisaalta pohdittiin myös sitä, että on pelottavaa, kun toimintasuunnitelmaa ei ole äkillisten muutostilanteiden varalle, jolloin pienikin poikkeama voi ajaa toiminnan huonompaan suuntaan.

Kehittämistyössä tutkittiin, miten yritykset ovat varautuneet äkillisiin muutostilanteisiin sekä sitä, miten muutostilanteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja muutostilanteista selviämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastatteluiden perusteella onnistuttiin löytämään kehittämiskohteita ja se pohjalta löytämään kehittämisehdotuksia. Vaikka kaikki vastaajat olivat yksittäisiä, oli tuloksista nähtävissä samankaltaisuuksia ja teoriapohja tuki monella eri tavoin vastauksia. Tutkimuksesta oli todettavissa, että ihmisten keskinäinen vuorovaikutus nostettiin yhdeksi tärkeimmistä selviytymistekijöistä; kollegoiden ja esimiehen tuki auttoi jaksamaan muutoksen keskellä.

Aihe oli haastava ja koska haastattelimme ainoastaan yrittäjiä niin kehittämistehtävän tekijöille jäi pohdittavaksi se, vastasivatko yrittäjät rehellisesti vai vastasivatko he niin kuin heidän oletettiin vastaavan. Aihe oli myös arkaluonteinen ja jälkeen päin mietittynä, haastatteluja olisi ollut hyvä laajentaa enemmän myös työntekijöiden haastatteluihin niin sieltä olisi ehkä saatu realistisempaa kuvaa muutoksen johtamisesta ja siitä, kuinka muutos on oikeasti vaikuttanut yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Yrittäjät kokevat oman yrityksensä asiat todennäköisesti hyvin erillä ja ehkä hieman positiivisemmalla tavalla, kuin työntekijät. Yhdessä haastattelussa yrittäjä totesi, että heillä ei ole näitä asioita mietitty ja totesi, että pelkästään haastattelu sai miettimään, että asioita pitää miettiä yrityksessään.

Haastattelimme kehittämistehtävää varten mikro- ja pienyrittäjiä, jollaisiksi Suomessa lasketaan monet hyvin erikokoiset yritykset. Haastatteluissa oli selkeästi eroavaisuuksia sen suhteen, oliko haastateltava yksinyrittäjä vai yrittäjä, jolla oli useampi työntekijä. Olisi ollut mielenkiintoista saada haastatteluja myös miehiltä, mutta harmiksemme yksikään mies ei vastannut myöntävästi haastattelukutsuumme. Mikäli olisimme saaneet myös miehiä haastateltaviksi olisi ollut mielenkiintoista verrata esimerkiksi sitä, eroaako nais- ja miesyrittäjien ajatukset kehittämistehtävien aihealueiden suhteen.

Teoriaa hakiessa huomattiin, että aihetta on käsitelty paljon ja mahdollisuus on tutkia asiaa monelta näkökulmalta. Aika moni teoria kosketti isompia organisaatiota ja juurikaan asiaa ei ollut tutkittu mikro- ja pienyritysten kannalta. Muutama kysely on viime vuosina tehty yrittäjäjärjestöjen toimesta pien- ja keskisuurten yritysten yrittäjien jaksamisesta, mutta niistä ei löytynyt mitään ongelmille voitaisiin laajemmin tehdä.

Kehittämistyön aihe kosketti meitä tekijöitä myös paljon ja halusimme tuoda esiin omakohtaisen kokemuksemme, koska kävimme itsekin läpi äkillisen muutoksen, kun teimme kehittämistyötä. Emme kuitenkaan halunneet nostaa omia kokemuksiamme liian suureen painoarvoon mutta uskoimme näkemystemme ja kokemustemme antavan kuitenkin tukea tutkimukselle.

Isoimpana haasteena koimme vastausten litteroinnin. Pyrimme tuomaan esille vastaajien näkemykset mahdollisimman totuudenmukaisesti ja onnistuneesti. Pyrimme kertomaan vastaukset sellaisenaan, jonka vuoksi halusimme ottaa suoria lainauksia vastauksista työhön. Onnistuimme mielestämme hyvin tässä ja saimme tuotua esille kaiken rehellisesti.

Kehittämistyön aihe oli laaja eikä koronasta ollut tehty kovin paljon tutkimuksia aiemmin, koska pandemia on niin tuore. Toki äkillisiä muutoksia on aina ollut mutta halusimme keskittyä tässä työssä pääasiassa koronan aiheuttamiin muutoksiin, koska se on ollut viimeisen kahdenvuoden aikana lähes kaikkia yrityksiä koskeva tilanne, joka on aiheuttanut monissa eri yrityksissä isoja muutoksia.

Teimme kehitystyötä kaikki päätyömme ohella ja halusimme olla armollisia itsellemme aikataulun suhteen perhe-elämä huomioiden. Työ eteni alkuun aikataulussa mutta loppua kohden aikataulu venyi puolisen vuotta. Kehittämistyö on mielestämme onnistunut ja antaa apukeinoja yrityksille muutostilanteissa selviämiseen ja saimme myös itse ammatillisesti hyötyä tutkimuksesta.

## LÄHTEET

Agenti, Paul A. Communication through the coronavirus crisis. Hakupäivä 13.2.2022. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.

Airikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2008. Vastarinnasta Vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Hakupäivä 4.11.2020. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>.

Anttila, Pirkko 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hakupäivä 9.10.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.6%20Fenomenologinen%20analyysi>.

Blomgren, Jenni 2019. Sairauspäivärahalla korvattavien sairauspoissaolojen kasvu on jatkunut. Mielenterveyden häiriöiden perusteella sairauspäivärahaa saaneiden määrä on kahdessa vuodessa kasvanut neljänneksen. Hakupäivä 2.11.2020. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4792>.

Brower, Tracy 2021. Empathy is the Most important Leadership Skill according to research. Hakupäivä 5.5.2022. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=1adc31973dc5>.

Bärlund, Aija & Perko, Susanna 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Talentum. Sähköinen kirja.

FOKUS a työhyvinvoinnin johtamiseen 2020. Hakupäivä 8.9.2021. <https://www.fokukseen.fi/tietoa-hankkeesta/>.

FOKUS b työhyvinvoinnin johtamiseen 2020. Hakupäivä 20.11.2021. <https://www.fokukseen.fi/etusivu/menetelmat-ja-tyovalineet/>.

Forsten-Astikainen, Riitta & Saalasti, Kerttu & Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde -Heijastumia muuttuvaan työelämään. Hakupäivä 13.10.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2019081924658.pdf>.

Elo 2020. Menesty yrittäjänä – kyselytutkimus. Hakupäivä 17.8.2021. <https://www.elo.fi/-/media/files/uutisten-liitteet/elo---menesty-yrittijn--kyselytutkimus-2020---tulokset.ashx?la=en&hash=B20B173CFCCC7E09719860DAB0344BC3062C8041>.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative methods in business research. London: Sage.

Eskola, Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Helsingin Sanomat a 2020. Tartunta varmistui koronavirukseksi Suomessa- Tämä tapauksesta tiedetään nyt. Hakupäivä 7.12.2021. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006387778.html>.

Helsingin Sanomat b 2020. Pandemia pysäytti hotellibisneksen, eikä näkyvissä ole käännettä: Kysynnästä hävinnyt 95 %. Hakupäivä 13.12.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11274454>.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpainopaikka.

Hämeen Sanomat 2020. Uusi koronatuki tarjotaan kaikille yrityksille – ravintolat voivat hakea lisäksi uutta tukea, mutta muista tuista vähennettynä. Hakupäivä 12.12.2021. <https://www.hameensanomat.fi/uutiset/uusi-koronatuki-tarjotaan-kaikille-yrityksille-ravintolat-voivat-hakea-lisaksi-uutta-tukea-mutta-muista-tuista-vahennettyna-1222472/>.

Iivari, Pekka 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Hakupäivä 10.8.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf).

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.

Kauhanen, Juhani. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kauppalehti. Kahdeksan oppia korona-ajan työstä ja johtamisesta. 2020. Hakupäivä 17.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kahdeksan-oppia-korona-ajan-tyosta-ja-johtamisesta/c5ba9ef3-f631-55be-b5c1-e038fce15838>.

Kauppalehti. Handelsbankenin konsernijohtaja avaa kauppalehdelle myyntisuunnitelmia. "Nyt on aika näyttää kiinnostusta". 2021. Hakupäivä 17.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/handelsbankenin-konsernijohtaja-avaa-kauppalehdelle-myyntisuunnitelmia-nyt-on-aika-nayttaa-kiinnostusta/e440cb6d-66a9-4f7c-9b31-f478e4d52cf8>.

Keso, Heidi & Perko, Susanna 2015. Kestävän johtajuuden mittaristo – opas. Askeleet muutokseen. Hakupäivä 24.10.2021. [https://docplayer.fi/2262582-Kestavan-johtajuuden-mittaristo-opas-askeleet-muutokseen.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.fi/2262582-Kestavan-johtajuuden-mittaristo-opas-askeleet-muutokseen.html#show_full_text).

Koirikivi, Saija & Benjamin, Saija 2020. Mitä resilienssi on? Helsingin Yliopisto. Hakupäivä 20.11.2021. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>.

Koski, Leena 2020. Teksteistä teemoiksi – dialoginen tematisointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim. Puusa Anu & Juuti Pauli). Sähköinen Kirja Alma Talent, Helsinki.

Kotter, John Paul, 2021. The 8-step process for leading change. Hakupäivä 5.9.2021. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet. Edita Publishing Oy.

Lahtiluoma, Sami & Silander, Merja-Leena & Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.

Laine, Pertti 2017. Osaaminen hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Painosalama Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

McNuty, Eric & Marcus, Leonard 2020. Are you leading through the crisis... or managing the response? Hakupäivä 13.2.2022. <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response>.

Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Nadler, David & Tushman, Michael 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. California Management Review.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paakkanen, Miia 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pohjola Matti 2015. Digitalisaatio ja Tuottavuus finanssialalla Helsinki: Aalto yliopisto. Hakupäivä 29.6.2021. [https://www.finanssiala.fi/wpcontent/uploads/2015/06/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/wpcontent/uploads/2015/06/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOY.

Power, Lynn 2021. Why Empathetic Leadership Is More Important Than Ever. Hakupäivä 5.5.2022.  
<https://www.entrepreneur.com/article/390310>.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:  
[https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf).

Rubanovitsch, Mika D 2022. Luento Digital Oulu 2022 5.5.2022.

Suomala, Tiina & Saarelma-Thiel, Tiina & Lauttio, Leena-Maija & Bergbom, Barbara & Vartia, Maarit & Kivistö, Sirkku 2006. Työhyvinvoinnin periaatteita. Teoksessa Ahola, Kirsi & Kivistö, Sirkku & Vartia, Maarit (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Talouselämä. 2020. Työelämässä on jo uusi aika, ei enää poikkeusaika. Hakupäivä 1.10.2021.  
<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006698861.html>.

The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. 2018. Hakupäivä 4.9.2021.  
<https://web-a-ebsscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6edd79f2-c66b-4eff-9931-c62864e939e4%40sdc-v-sessmgr03>.

Tilastokeskus 2021. Yritykset 2019. Hakupäivä 17.8.2021. [https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html).

Turun Sanomat 2020. Suomessa poikkeusolot, valmiuslaki voimaan, koulut kiinni – katso lähetys hallituksen tiedotustilaisuudesta. Hakupäivä 9.12.2021. <https://www.ts.fi/uutiset/4895520>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. Verkkojulkaisu. Hakupäivä 4.11.2020.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. Hakupäivä 4.11.2020.



[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toikkanen, Jarkko & Virtanen, Ira A. (toim.) 2018. Kokemuksen toimitus VI. Vaajakoski: Lapland University Press. Hakupäivä 24.10.2021. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen\\_tutkimus\\_VI\\_Toikkanen\\_Virtanen\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vaasan yliopisto 2020. FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen: "Suuri merkitys henkilöstölle, tuottavuudelle ja taloudelle". Hakupäivä 27.10.2020. <https://www.univaasa.fi/fi/news/fokus/>.

Valtion konttori, Kaiku-palvelut 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Hakupäivä 24.10.2021. <https://vm.fi/documents/10623/307711/Työhyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc> .

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yle a 2020. WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. Hakupäivä 7.12.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>.

Yle b 2020. Suomalaisfirmat tylyinä: koronan aiheuttama talouskriisi hoidettu surkeasti – epidemian hoidossa muutoin pärjätty hyvin. Hakupäivä 13.12.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11335963>.

Yle c 2020. Työttömyys voi räjähtää käsiin koronan takia – TEMin tutkimusjohtaja: vuositasolla jopa 70 000 työtöntä lisää. Hakupäivä 13.12.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11274454>.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELU

### Perustiedot:

Minkälainen on oma tehtävä yrityksessänne?

Minkä kokoinen yrityksenne on?

Minkä ikäinen yrityksenne on?

Millä toimialalla yrityksenne toimii?

Montako työntekijää yrityksessänne on? Millainen yritys on kyseessä, onko esim. perheyritys?

Minkälaisena johtajana pidät itseäsi?

Minkälainen on johtajan rooli työyhteisössänne?

### Muutoksessa johtaminen ja ennakointi:

Millainen muutostilanne yrityksessänne on tällä hetkellä tai äskettäin ollut?

Miten muutostilanne on vaikuttanut ihmisiin? Kertoisitko käytännön esimerkin tilanteesta?

Onko yrityksellänne toimintasuunnitelmaa äkillisten muutosten varalle? Jos on, oliko siitä hyötyä Koronan aikana?

Millä tavalla johdatte muutostilanteessa?

Millä tavalla johtaminen muuttui muutostilanteessa?

Millä tavalla olette viestineet työntekijöitä muutostilanteessa?

Ovatko työntekijät olleet mukana muutostilanteiden läpiviennissä? Jos ovat niin millä tavalla?

Miten Korona on vaikuttanut yrityksenne toimintaan?

Miten työyhteisö on kohdannut muutokset ja mikä suhtautumiseen on vaikuttanut?

Millaista on ollut muutoksen jälkeen?

Minkälaisia asioita olette oppineet muutoksista?

### Työhyvinvointi:

Millä tavalla muutostilanteet ovat vaikuttaneet jaksamiseen?

Millä tavalla Hr-tehtävät hoidetaan yrityksessänne?

Minkälaisia työhyvinvoinnin edistämiskeinoja yrityksellänne on käytössä?

Minkälaisia keinoja teillä on mitata työhyvinvointia tai viihtyvyyttä?

Minkälaiset työterveyspalvelut yrityksellänne on käytössä?

Minkälaisia keskusteluja käytte työntekijöiden kanssa?

Minkälaista apua olet saanut työhyvinvoinnin johtamiseen? Minkälaista apua kaipaisit tai keneltä?


Minkä koet tärkeimmäksi työhyvinvoinnin johtamisessa?

Millä tavalla olette varautuneet tulevien muutoksien aiheuttamiin reaktioihin ja työyhteisön jaksamiseen?

Olisiko vielä jotain mitä, mistä olisit halunnut kertoa?

## LIITE 2 TYÖHYVINVOINNIN MUUTOSJOHTAMISEN HUONEENTAULU

 Ole Empaattinen

 Ole avoin ja vastaanottavainen, luo katsekontakti ja sammuta puhelin

 Suunnittele viestintä ja viesti avoimesti ja rehellisesti

 Kiinnostu työntekijöistä

 Luo positiivista tiimihenkeä ja uskoa selviytymiseen

 Huolehdi omasta jaksamisesta

 Verkostoidu

 Kehity ja kehitä tiimiä

 Tee rohkeita päätöksiä, kyseessä on sinun yrityksesi

 Auta työntekijöitä muutoksen tunnemyrskyssä

 Toimikaa tiiminä

 Ole tasapuolinen