

IHMISTEN ERILAISUUDEN HUOMIOIMINEN

MUUTOSJOHTAMISESSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevätlukukausi 2023

Kaisa Koivisto

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK-tutkinto)

Tiivistelmä

Tekijä Kaisa Koivisto

Vuosi 2023

Työn nimi Ihmisten erilaisuuden huomioiminen muutosjohtaminen

Ohjaaja Helena Turunen

Muuttuvat maailmantilanteet, megatrendit ja kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttävät yrityksiltä kykyä reagoida muutoksiin. Myös vastuullisuus, kestävä kehitys ja henkilöstön hyvinvointi ovat tärkeitä teemoja menestyvien yritysten toiminnassa. Yrityksillä on tiuhaan tahtiin tarvetta eri tasoiselle muutosjohtamiselle, jossa henkilöstön hyvinvointi, kestävä kehitys ja kannattava liiketoiminta tulisi saada yhdistettyä. Samaan aikaan työelämän hektisyys ja maailmalla myllertävät muutokset saavat aikaan kuormitusta tavalliseen arkeen.

Entä sitten, kun työpaikalla ilmenee tarve uudistua ja on jopa epävarmuutta siitä, mitä kaikkea kaavailtu muutos tuo työpaikalle tullessaan? Näistä lähtökohdista nousi tarve tutkia sitä, miten ihmisten erilaisuus huomioidaan muutosjohtamisessa vai huomioidaanko mitenkään. Entä miten ihmisten erilaisuus huomioidaan muutoksissa viime aikoina trendinä olleessa itseohjautuvassa toimintamallissa.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ilman toimeksiantajaa.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin vahvan kokemuksen omaavia muutosjohtamisen, muutoskonsultaation, hr-alan johtajia ja asiantuntijoita. Haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin.

Aineistosta ilmeni kolme teemaa: muutosjohtaminen, ihmisten erilaisuuden tunnistaminen sekä itseohjautuva toimintamalli. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että muutosjohtamisen isossa kuvassa ihmisten erilaisuutta ei huomioida, eikä se siinä kontekstissa ole tarkoituksenmukaista muutosjohtamisen selkeän kokonaiskuvan ylläpitämiseksi. Ihmisten erilaisuus kulminoituu esihenkilötasolle. Viime vuosina trendinä olleessa itseohjautuvassa toimintamallissa korostuu myös tiimiläisten itsetuntemus ja sen lisääminen, mikä auttaa niiden omien vahvuuksien, kehityskohteiden kuin ihmisten erilaisuuden ja sen potentiaalin ymmärtämisessä.

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tuottamaan kehitysehdotuksia työyhteisön vahvistamiseksi.

Avainsanat Muutosjohtaminen, muutosviestintä, itseohjautuvuus, ihmistyyppi

Sivut 84 sivua ja liitteitä 3 sivua

Changes in macroeconomics, megatrends and maintaining competitiveness requires companies to be able to react to changes. Responsibility, sustainable development, and the well-being of personnel are also important themes in the operations of successful companies. Companies urgently need different levels of change management, where personnel's well-being, sustainable development and profitable business should be combined. The hectic pace of working life and the turbulent changes in the world create challenges on ordinary everyday life.

What then, when there is a need for renewal in the workplace and there is even uncertainty about the consequences of the planned change? From these starting points arose the need to study how people's differences are taken into account in change management or whether they are taken into account at all. How people's differences are considered in changes in the recently trending self-directed operating model.

This study was conducted as a qualitative study without a client. The research material was collected using semi-structured interviews. Managers and experts with strong expertise in the field of change management, change consulting, and HR were chosen to be interviewed. The interviews were transcribed, and the results were analyzed by means of thematization and typing.

Three themes emerged from the data: change management, recognition of people's differences, and a self-directed operating model. The research results showed that in the big picture of change management, the diversity of people is not considered, as it is crucial to maintain a clear overall picture of the change. Noticing the differences between people and their different needs culminates at the leadership level. The self-directed operating model, which has been a trend in recent years, also emphasizes the self-knowledge of the team members and increasing it, which helps in understanding one's own strengths, areas for development, as well as people's differences and their potential.

The research succeeded in answering the research questions and producing development proposals to strengthen the working community.

Keywords Change management, change communication, self-directed organization, personality types

Pages 84 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustat | 1 |
| 1.2 | Tavoitteet ja rajaus | 3 |
| 1.3 | Rakenne..... | 4 |
| 2 | Ihmisten erilaisuus työyhteisössä..... | 5 |
| 2.1 | Ihmisten erilaisuuden tunnistaminen | 5 |
| 2.2 | MBTI-menetelmä: erilaiset taipumustyytit | 8 |
| 2.3 | DISC-malliin perustuvat kommunikaatiotyytit | 12 |
| 3 | Muutosjohtaminen..... | 16 |
| 3.1 | Miten muutosta johdetaan? | 16 |
| 3.2 | Muutosviestintä ja sen merkitys | 26 |
| 3.3 | Kehitystä itseohjautuvuuden avulla..... | 29 |
| 3.4 | Ihmiset muutoksissa | 34 |
| 3.5 | Muutoksen onnistumisen kulmakivet | 38 |
| 3.6 | Sosiaalisesti kestävä kehitys muutosjohtamisessa | 42 |
| 4 | Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteutus..... | 44 |
| 4.1 | Metodologiset valinnat | 45 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus | 48 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 50 |
| 5.1 | Tulosten analysointi | 50 |
| 5.2 | Kehittämiskohteet..... | 62 |
| 5.3 | Yhteenveto | 65 |
| 6 | Pohdinta | 67 |
| | Lähteet..... | 71 |

Kuvat ja taulukot

| | |
|---------------------------------------|---|
| Kuva 1. Teoreettinen viitekehys | 5 |
|---------------------------------------|---|

| | |
|---|----|
| Kuva 2. Erilaisuuden haasteita..... | 7 |
| Kuva 3. MBTI:n neljä ulottuvuutta ja kahdeksan vastinparia..... | 9 |
| Kuva 4. DISC-malli..... | 12 |
| Kuva 5. Muutoksen neljä tasoa. | 22 |
| Kuva 6. Osallistaminen ja monikanavainen viestintä. | 27 |
| Kuva 7. Positiivinen muutostunneprosessi..... | 40 |
| Kuva 8. Muutosjohtamisen tyypit ja tyyppikuvaukset | 54 |
| Kuva 9. Ihmisten erilaisuuden tunnistamisen tyypit ja tyyppikuvaukset..... | 58 |
| Kuva 10. Itseohjautuvuuden tyypit ja tyyppikuvaukset | 61 |
| | |
| Taulukko 1. Muutoksen kahdeksan porrasta, John P. Kotterin malli..... | 18 |
| Taulukko 2. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät. | 30 |
| Taulukko 3. Kehityskohteet ja-ideat..... | 64 |

Liitteet

| | |
|---------|------------------------------|
| Liite 1 | Haastattelukysymykset |
| Liite 2 | Aineistonhallintasuunnitelma |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustat

"The price of doing the same old thing is far higher than the price of change." Bill Clinton (Indeed Editorial Team, 2022)

Bill Clinton on lausunut, että toiminnassa paikallaan pysymisen hinta on paljon korkeampi kuin muutoksen hinta. Yrityselämässä muutos on välttämätöntä yrityksen pitkäikäisyyden ja kilpailuedun saavuttamiseksi, kannattavuuden parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. (Indeed Editorial Team, 2022) William Jefferson "Bill" Clinton oli Yhdysvaltojen 42. presidentti, joka uudisti Yhdysvaltoja ja muutti uudistusten painopisteitä tarpeiden mukaan. Hänen hallintonsa aikana Yhdysvallat nautti paremmasta taloudellisesta hyvinvoinnista ja rauhasta kuin aiemmin historian aikana. (The White House, n.d.)

Sitran (2021) artikkelissa työn tulevaisuutta käsitellään megatrendien ja kestäväen kehityksen valossa. Artikkelissa pohditaan työelämän merkitystä kestäväen, vastuullisen ja reilun tulevaisuuden kannalta. Vastuullisuutta ja kestäväen kehitystä ajatellaan tyypillisesti ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden tasapainottamisena siten, että liiketoiminta on kuitenkin kannattavaa. Kestäväen kehityksellä pyritään minimoimaan ympäristölle aiheutuvat haitat ja maksimoimaan yleistä hyvinvointia. Tyypillisesti ajatellaan, miten voidaan saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa sosiaalisen ja ympäristön hyvinvoinnin asettamissa rajoissa. Entä jos taloutta tarkasteltaisiinkin muutosvoimana sosiaalisen pääoman eli ihmisten hyvinvoinnin parantamiselle? Mitä jos näkökulmana onkin, miten pitää yllä tai saavuttaa kannattavuus lisäämällä henkilöstön hyvinvointia? (Dufva yms, 2021)

Muutokset suuntautuvat tulevaisuuteen ja keskeinen osa tulevaisuuden tarkastelua on megatrendeihin pureutuminen. Megatrendeissä on kyse useiden ilmiöiden muodostamasta kehityssuunnasta, jonka ajatellaan jatkuvan myös tulevaisuudessa samanlaisena. Tulevaisuuden tarkastelussa on myös hyödyllistä arvioida, mitä erilaisia skenaarioita on olemassa, mihin pienempiin trendeihin tai laajempiin kokonaisuuksiin megatrendit ovat kytköksissä. (Dufva, 2020, s.3) Megatrendien lisäksi myös esimerkiksi koronapandemia on

vaikuttanut siihen, että työelämä on murroksessa, minkä seurauksena työstä ja työelämän tulevaisuudesta keskustellaan ja kirjoitetaan paljon. (Dufva yms, 2021) Megatrendien seuraaminen auttaa yrityksiä ymmärtämään erilaisia trendejä ja mahdollisia kehityskulkuja.

Maria Schaupp toi jo vuonna 2019 blogitekstissään esille itseohjautuvan toimintamallin yleistymisen sekä sen, ettei siinä ole kyse yksinohjautuvuudesta vaan yhdessäohjautuvuudesta. Schaupp myös pohti, onko itseohjautuvuus tullut jäädäkseen vai onko kyse vain hetkellisestä trendistä. (Schaupp, 2019) Viime vuosina monissa yrityksissä muutoksen keskeisenä teemana on vielä ollut itseohjautuvuuden tavoittelu, mikä on haastanut niin esihenkilöitä kuin alaisia uudenlaisten toimintatapojen opetteluun.

Kun muutosta lähetään edistämään, tuo se usein mukanaan myös epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Haastavien aikojen läpi johtaminen ja normaalimman arjen saavuttaminen edellyttävät vahvaa ja ammattitaitoista johtamista. Muutosjohtamisen kontekstissa on jo vuosikymmenten ajan puhuttu ja puhutaan edelleen muutoksen tärkeydestä, muutokseen sopeutumisesta ja muutoksella saavutettavasta menestyksestä. Muutostilanteissa henkilöstö vaatii erityistä motivointia lähteäkseen mukaan muutokseen ja sopeutuakseen siihen. Motivointi voi tapahtua monin eri keinoin, joista yksi on motivoiva viestintä. (Indeed Editorial Team, 2022) Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Erilaiset ihmistyypit ymmärtävät ja tarvitsevat viestintää sekä tukea eri tavoin.

Henkilöstön monimuotoisuudessa ja ihmisten erilaisuudessa on paljon potentiaalia. Siinä voi kuitenkin olla myös omat haasteensa, kun erilaiset ihmiset innostuvat ja kuormittuvat erilaisista asioista, kaipaavat erilaista tukea ja erilaisia vaikuttamismahdollisuuksia. Miten henkilöstön hyvinvointi ja ihmisten erilaisuus on huomioitu erilaisissa muutoksissa? Miten henkilöstön hyvinvointi ja ihmisten erilaisuus on huomioitu suosiossa olevassa itseohjautuvassa toimintamallissa?

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Aivan kuten tieteellisessä tutkimuksessa, myös soveltavassa tutkimuksessa on esitettävä täsmällisesti tutkimuskysymykset, määritelty tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet. Myös tutkimusmenetelmät, valitut aineiston keruutavat, teoreettinen viitekehys, analysointitapa, tutkimustulokset ja johtopäätökset tulee esitellä huolellisesti, selkäesti ja perustellusti. Tutkimuksen kontekstilla viitataan siihen paikkaan, tilanteeseen, aikaan ja kohderyhmään, jossa tutkimus tehdään. Ratkaisut tulee perustella lähdekirjallisuuden avulla tutkimuksen kontekstiin peilaten. (Vilka, 2021, Luku 2 Tutkimukselle asetetut vaatimukset, Järjestelmällisyys, kurinalaisuus ja täsmällisyys -kappale)

Johdannossa esitetyistä lähtökohdista ja erityisesti kestävä kehityksen yleistyessä nousi tarve tutkia, miten ihmisten erilaisuus huomioidaan muutosjohtamisessa. Muutosjohtamista on vuosikymmenten saatossa tutkittu paljon ja aiheesta löytyy monipuolisesti kirjallisuutta. Vähemmän aihetta on kuitenkin tutkittu siitä näkökulmasta, miten erilaiset ihmistyypit otetaan huomioon muutoksen johtamisessa ja miten ihmisten erilaisuus otetaan huomioon itseohjautuvassa toimintamallissa. Alati muuttuvassa maailmassa muutosjohtamiselle on kysyntää myös tulevaisuudessa. Yritykset painottavat työhyvinvointia ja työntekijäkokemusta aiempaa enemmän, minkä vuoksi henkilöstön huomioimisen näkökulma on tärkeä ja tutkimisen arvoinen. Myös vastuullisen kehityksen ja toiminnan näkökulmasta erilaisten ihmistyyppien huomioiminen muutosjohtamisessa on tärkeä tutkimusaihe.

Tämän opinnäytetyön tärkein tavoite oli selvittää, miten erilaiset ihmistyypit huomioidaan muutoksen suunnittelussa, johtamisessa ja viestinnässä. Lisäksi tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavilla lisäkysymyksillä: Miten erilaiset ihmistyypit voidaan tunnistaa? Miten yhteiset tavoitteet kirkastetaan? Miten henkilöstö sitoutetaan muutokseen? Miten erilaiset ihmistyypit huomioidaan itseohjautuvassa toimintamallissa?

Tutkimus rajattiin koskemaan erilaisten ihmistyyppien huomioimista muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostui henkilöstöhallinnon, muutosjohtamisen ja itseohjautuvuuden kokeneiden asiantuntijoiden ja

johtajien haastatteluista. Empiirinen osuus toteutettiin kahdeksalla haastattelulla, mikä osoittautui saturaation ja tutkimuksen luonteen näkökulmasta sopivaksi otannaksi.

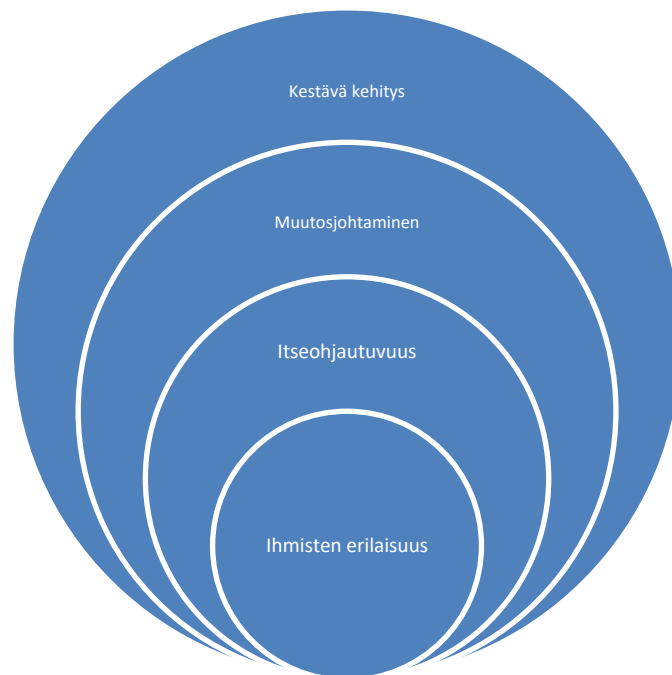
Tutkimuskysymyksiin vastattiin teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin haastatteluiden avulla, miten erilaiset ihmistyypit otetaan huomioon muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa. Tutkimuksen lopputuloksena tuotettiin analyysi, miten erilaiset ihmistyypit nykyisin huomioidaan muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa. Lisäksi tutkimuksen lopputuloksena esitettiin kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää muutosjohtamisen, muutoksiin valmentautumisen ja yritysten sosiaalisen vastuullisuuden teemojen ympärillä. Kehitysehdotukset ovat sellaisia, joita on mahdollista kokeilla, soveltaa ja jatkojalostaa osana erilaisten yritysten toimintaa.

1.3 Rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä empiirisen osuuden muodostavista haastatteluista. Teoreettisen viitekehyksen keskeiset sisältöteemat ovat ihmisten erilaisuutta, muutosjohtamista, itseohjautuvuutta ja kestäväää kehitystä koskevat teoriat. Osana tutkimusraporttia esitellään lisäksi metodologiset valinnat, tutkimuksen toteutus, tulosten analysointi, kehitysehdotukset, johtopäätökset ja pohdinta.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään teoreettisen viitekehyksen käsitteet ja teemat perusteellisesti sisältäen tutkittujen teorioiden tarkastelua. Haastatteluiden tuloksia analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Analyysissä esitellään tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia jatkoa varten. Lopussa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksen luotettavuutta ja menetelmällisiä valintoja. Tutkimuksen pohdintaosuudessa on myös lyhyt analyysi löydösten hyödyllisyydestä ja mahdollisista jatkotutkimuksista.

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys



2 Ihmisten erilaisuus työyhteisössä

2.1 Ihmisten erilaisuuden tunnistaminen

Ihmisten erilaisuuden teema tulee ihmisten johtamisessa aina jossain muodossa vastaan. Erilaisuutta on monenlaista. Erot voivat liittyä esimerkiksi uskonnolliseen taustaan, ikään tai kulttuuriin. Eroavaisuuksia ilmenee myös tekemisen tahdissa, erilaisia asiakokonaisuuksia koskevissa näkökulmissa sekä kullekin luonteenomaisessa tavassa toimia. Erityisesti jälkimmäisinä mainittujen erojen käsittämisestä on hyötyä ihmisten johtamisessa. Tyypillisesti ihmisten erilaisuus ilmenee eroina luontaisen toimimisen, olemisen ja itseilmaisun tavoissa. (Peili Consulting Oy, n.d.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmisten erilaisuuden tarkasteluun siitä näkökulmasta, millaisia erilaisia ihmistyyppejä voidaan havaita luontaisten taipumusten tai kommunikaatiotapojen pohjalta ja mikä ihmisten erilaisuuteen vaikuttaa luontaisten taipumusten lisäksi. Kulttuurien vaikutus ihmisten erilaisuuteen on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Johtajalta edellytetään yksilöjohtamista, jotta hän saa erilaiset ihmiset tekemään yhteistyötä parhaiten toimivalla tavalla. Tätä varten johtajan tulee hahmottaa johdettavista ne työhön ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, jotka eivät näy suoraan päälle päin. (Jabe, 2017, s.9)

Muiden erilaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen edellyttävät johtajalta itsetuntemusta. Toisin sanoen johtajan tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa ennen kuin hän on kykenevä ymmärtämään johdettavien taipumuksia. Valmennuksia tarjoavan asiantuntijayritys Peili Consultingin mukaan ihmisten luontaisia eroavaisuuksia hahmottava viitekehys tai malli voi auttaa ihmisten johtamisessa. Erilaisuutta kuvaavat mallit voivat auttaa muun muassa siinä, miten erilaisia ihmistyyppisiä saadaan motivoitua, huomioitua, sitoutettua ja kiitettyä. Erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä edesauttaa työssä onnistumisesta, oikeiden osaajien yhteen saattamista ja toisiaan tukevien vahvuuksien hyödyntämistä. (Peili Consulting Oy, n.d.)

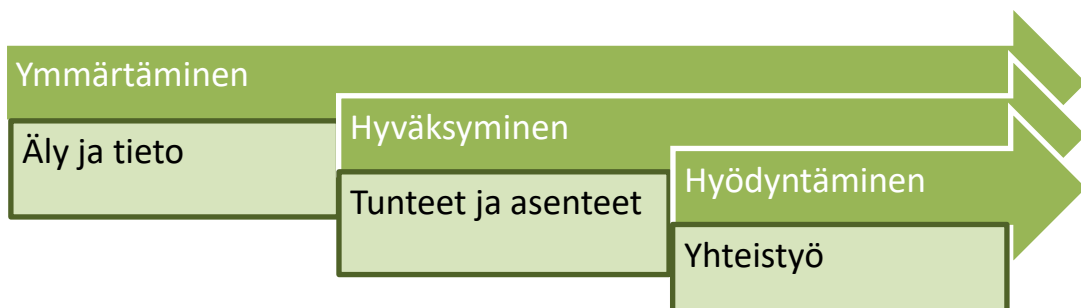
Ihmisten erilaisuuden voimavara piilee siinä, että erilaisuus voi vahvistaa työyhteisöä ja tehdä siitä monipuolisemman. Tämä kuitenkin edellyttää työyhteisöltä arvostavaa ilmapiiriä, korkeaa luottamuksen tasoa sekä erilaisten tapojen ymmärtämistä. Näiden lisäksi tarvitaan myös yhteinen kieli kuvaamaan luontaisia erilaisuuksia ilmiöinä. (Peili Consulting Oy, n.d.) Toisinaan erilaisuuden potentiaali valuu hukkaan ja erilaisuutta vähätellään. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos organisaatioon on totuttu palkkaamaan vain tietynlaisia henkilöitä ja yksilö osoittautuukin arjessa erilaiseksi, eikä erilaisuuden potentiaalia osata hyödyntää. (Jabe, 2017, s.9)

Kokenut ihmisten johtaja Sanna-Riikka Valtonen (2021) tuo erilaisia ihmistyyppisiä ja työskentelymuotoja käsittelevässä kirjoituksessaan esille oman tiimin tuntemisen tärkeyden sekä esihenkilön että tiimiläisen näkökulmasta. Valtonen huomauttaa kuitenkin myös siitä, että pitkälle viety lokerointi voi tässä yhteydessä olla haitallista, jos persoonallisuuteen tai käyttäytymiseen perustuen tehdään oletuksia, mistä toinen pitää ja ei pidä. Lokeroinnin sijaan Valtonen suosittaa ottamaan aikaa toisiin tutustumiselle ja huolehtimaan siitä, että keskustelua ohjataan oikeanlaisilla kysymyksillä oikeaan suuntaan. Yhteistyö on hedelmällisempää, kun ymmärretään, miksi eri ihmistyyppien käyttäytymisten välillä on eroja ja miten omia työskentelytapoja voi yhteensovittaa vastakkaisten ihmistyyppien kanssa. (Valtonen, 2021)

Erikson (2019) esittää kirjassaan herättelevän kysymyksen, miksi olemme sellaisia kuin olemme. Mikä käyttäytymiseemme vaikuttaa ja mistä erilaisuutemme kumpuaa? Kaikki alkaa perimästämme, lapsuudesta ja kotoa opituista tavoista. Näiden lähtökohtien lisäksi taipumusmalleihimme vaikuttavat ympäröivät olosuhteet. (Erikson, 2019, s.19). Ihmisten erilaisuus on haasteiden lisäksi täynnä mahdollisuuksia. Haasteet ja mahdollisuudet on mahdollista kääntää vahvuuksiksi oikeiden keinojen avulla.

Helin (2001) esittelee teoksessaan suhteemme ihmisten erilaisuuteen koostuvan kolmesta eri tasosta, jotka ovat havainnollistettu kuvassa 2. Ensimmäinen taso on erilaisuuden ymmärtäminen. Esimerkiksi MBTI-menetelmä on työkalu erilaisten taipumusten ymmärtämiseen ja se keskittyy havainnollistamaan niitä osa-alueita, jotka pysyvät ulkoisista vaikutteista huolimatta suhteellisen muuttumattomina. Toinen porras on erilaisuuden hyväksyminen. Tässä kohtaa olemme tekemisissä tunteiden, arvojen ja asenteiden kanssa. Toisen asenteen ja arvojen hyväksyminen voi toisinaan vaatia myös omien ajatusten ja arvopohjan tarkastelua. Kolmas taso on erilaisuuden hyödyntäminen eli vaihe, jossa erilaisuuden rikkaudesta pyritään ottamaan hyödyt irti. Erilaisuuden hyödyntämiseen on luotu paljon toimivia malleja koskien muun muassa kokousten, vuorovaikutuksen ja johtamisen kehittämistä. Suora hyppy ihmisten erilaisten taipumusten hyödyntämiseen on hankalaa ja useimmiten vaatiikin ensiksi erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. (Helin, 2001, s.10)

Kuva 2. Erilaisuuden haasteita (Helin, 2019, s.15)



Luontaisten taipumusten mukaan toimiminen on meille helpointa ja vähiten kuormittavaa. Toisinaan opettelemme myös erilaisia tapoja käyttäytyä tai toimia. Nämä opetellut ja ei niin luonnostaan tulevat käyttäytymistavat ovat meille kuormittavampia, sillä ne vaativat enemmän keskittymistä ja tietoista toimimista. Toisinaan ihminen voi esimerkiksi työpaikalla vaikuttaa hyvinkin luontevalta esiintyjältä ja kuulumisten vaihtajalta, mutta on kotiloissa todellisuudessa introvertti ihminen. Opetellut käyttäytymistavat ovat tyypillisesti niitä, joita hyödynnetään epämukavuusalueella ollessa. Tutussa ympäristössä puolestaan toimitaan usein luontaisten taipumusten mukaisesti. (Helin, 2001, ss.64-65)

Erilaisiin persoonallisuusteorioihin tutustuessa voidaan huomata, että niissä tehdään usein jako ekstrovertteihin ja introvertteihin ja neljällä jaollisiin luokkiin. Neljällä jaollisuus pohjautuu kahteen hyvin erilaiseen pääpiirteeseen. Jokaisella pääpiirteellä on kaksi ääripäätä, minkä myötä muodostuu neljä toisiinsa nähden erilaista tyyppiä. Pelkkä jako ekstrovertin ja introvertin välillä on pelkistetty ja hyödyllisempää on saada laajempi kokonaiskuva persoonallisuuksista ja reaktiomalleista, jotka meissä vaikuttavat. (Dunderfelt, 2012, ss.51-52) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erilaisten persoonallisuustyyppien tunnistamista kahden menetelmän avulla, joissa jaotellaan taipumustyyppijä neljään väriin ja 16 persoonallisuustyyppiin.

2.2 MBTI-menetelmä: erilaiset taipumustyyppit

MBTI eli Myers-Briggs Type Indicator on menetelmä, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää erilaisia persoonallisuuksia. MBTI-malli pohjautuu sveitsiläisen psykiatri Carl Gustav Jungin ajattelumalleihin ja tutkimuksiin ihmisten ajattelutyylien erilaisuudesta. Jungin löydöksistä käytännönläheisen työvälineen loivat Katharine C. Briggs ja Isabella Briggs Myers, joiden mukaan malli on nimetty. MBTI-mallista on julkaistu lukuisia tutkimuksia sekä kirjoja, minkä lisäksi mallia on jo vuosien ajan hyödynnetty ympäri maailmaa. (Helin, 2001, s.10)

Tällä menetelmällä ihmisiä voidaan luokitella kahdeksan eri tilanteissa käytettävän preferenssin avulla. MBTI-tuloksia tulee analysoida ja vertailla varoen, sillä ne pohjautuvat yksilöllisiin ja henkilökohtaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen millaisia olemme.

Menetelmän avulla saataviin tuloksiin vaikuttavat esimerkiksi omat taustat, arvot, kulttuuri ja työ. (Krebs & Kummerow, n.d., ss.1-2)

MBTI havainnollistaa ihmisten ajattelua neljällä eri tasolla: tietoisuuden suuntaa (ekstroversion ja introversion kautta), pääasiallista tiedonhankkimistapaa (tosiasiallinen/intuitiivinen), päätöksentekoa (ajatteleva/tunteva) sekä elämäntyyliä (spontaaniuden ja järjestelmällisyyden astetta). Ulottuvuudet vastinpareineen ovat kuvassa 3. Jokaisesta ulottuvuudesta löytyy siis kaksi vaihtoehtoa, minkä seurauksena muodostuu 16 erilaista persoonallisuustyyppiä. Jokaisella persoonallisuustyyppillä on oma kirjainyhdistelmänsä. Käytännössä nämä taipumusmallit havainnollistavat kyvykkyyksien ja ajattelun eri muotoja. (Helin, 2001, s.10)

Kuva 3. MBTI:n neljä ulottuvuutta ja kahdeksan vastinparia. (Helin, 2001, s.45)



Energian suunnalla viitataan MBTI-menetelmässä tietoisuuteen eli luonnolliseen psyykkiseen energiaan. Käytännössä tämä erottelu hahmottaa sitä, miten paljon otamme vaikutteita ulkoisesta maailmasta ja missä määrin omista sisäisistä ajatuksista. (Helin, 2001, s.40) Ihmisten ulospäinsuuntautumisen, vuorovaikutuksesta innostumisen ja kiinnostuksen määrää ilmaistaan ekstroversiolla ja introversiolla. (Keltikangas-Järvinen, 2016, s.25) Mitä lähempänä ekstroversion ääripäätä ihminen on, sitä mieluisampaa hänelle on hakea energiaa muista ihmisistä ja tekemisten kautta eli ulkoisesta ympäristöstä. Lähempänä introversiota olevat puolestaan saavat luontaisemmin energiaa omista tunteistaan,

vaikutelmistaan ja ideoistaan eli sisäisestä maailmastaan. (Krebs & Kummerow, n.d., s.1) Ekstrovertin ja introvertin erottelu on yleisesti hyvin tunnettu ja monet meistä tunnistavat lähipiiristään molempia suuntauksia. (Jung yms., 1971, s.331)

Ekstrovertti (E=ekstrovert) on ulospäänsuuntautunut ja hänelle on luontaista osallistua aktiivisesti keskusteluihin ja erilaisiin tehtäviin. Ekstrovertti saa energiaa sosiaalisista kontakteista ja voi jopa ahdistua niiden puutteesta ja siitä, jos on pidempään vain omien ajatustensa kanssa. (Helin, 2001, s.40) Ekstrovertti toimii usein nopeasti, toisinaan myös ajattelematta. Työelämässä ekstrovertti saattaa olla kärsimätön hitaissa ja pitkäkestoisissa töissä, jotka taas introverteille ovat usein luontevampia. (Krebs & Kummerow, n.d., s.3) Introvertti (I=introvert) on sisäänpäin suuntautunut ja nauttii omien pohdintojen parissa olosta. Ulkoiset ärsykkeet ja ulkoisessa maailmassa tapahtuvat toiminnot taas ovat introverteille usein kuormittavia. Jokaisen ajattelussa on vaikutteita kummastakin energian suunnasta ja eroja saa aikaan se, kumpi suuntaus kullakin on voimakkaampi. (Helin, 2001, s.40) Ekstroversion tai introversion vallitsevuus vaikuttaa päätöksentekoon sen kautta, missä määrin päätöksenteossa otetaan huomioon ulkoiset tekijät ja omat lähtökohdat. (Jung yms., 1971, s.342) Ekstroverttien ja introverttien ajattelulle on usein erityyppiset ajurit. Ekstroverttien ajatteluun vaikuttaa erityisesti ulkoiset olosuhteet ja niiden asettamat kriteerit tai odotukset. Introverttien ajattelua puolestaan ohjaa ulkoisten tosiasioiden sijaan yleensä introvertin omat kriteerit. (Jung yms., 1971, ss.342, 344, 380)

Monesti oletamme, että toiset aistivat samoja asioita kuin itse kuulemme tai näemme.

MBTI:ssa informaation hankkiminen on jaettu kahteen ulottuvuuteen:

tosiasialliseen/aistivaan (S=sensing) ja intuitiiviseen (N=intuition) tiedon hankintaan.

Tosiolliset henkilöt hankkivat tietoa pääasiallisesti viiden perusaistin eli kuulo-, näkö-, maku-, tunto- ja hajuaistin avulla. (Helin, 2001, s.41) He keskittyvät tyyppillisesti nykyhetkeen, varmaan tietoon ja käytännöllisyyteen. Tosiolliset ihmiset kehittävät mieluummin nykyisiä taitojaan, kun taas vastakohtana olevat intuitiiviset ihmiset lähtevät helposti opettelemaan täysin uutta. (Krebs & Kummerow, n.d., s.2) Tiedon hankinnassa intuitiiviset henkilöt luottavat vahvasti omaan intuition eli ns. kuudenteen aistiin ja värittävät perusaistien avulla hankittua tietoa mielikuvituksella ja omilla aavistuksillaan. Tosiolliset henkilöt kiinnittävät erityisesti huomiota sekä sisäisen että ulkoisen maailman yksityiskohtiin ja muistavat niitä

hyvin, kun taas intuitiiviset hahmottavat luonnollisemmin laajoja kokonaiskuvia, joihin myös heidän omat ideansa tyyppillisesti vaikuttavat. (Helin, 2001, s.41)

Jungin (2001) mukaan ihmiset tekevät päätöksiä ja valintoja kahden eri painotuksen perusteella. Toiset painottavat päätöksissään enemmän tunteita ja arvoja. Toisilla puolestaan järki ja logiikka antavat enemmän painoarvoa päätöksille. Ajatteleva (T=thinking) ja tunteva (F=feeling) eivät ole vastakkaisia toisilleen tai toistensa vastakohtia, vaan ovat erilaisia lähestymistapoja erilaisiin tilanteisiin. Ajattelevan ja tuntevan päätöksentekijän voi olla hankala päästä yhteisymmärrykseen päätöksenteossa, kun osapuolet painottavat päätöksenteossa eri seikkoja ja pitävät omaa ajatusmalliaan oikeana tapana. (Helin, 2001, s.42) Tunteva painottaa päätöksenteossa arvoja, muilta saatavaa arvostusta ja työskentelyä sovussa muiden kanssa. (Krebs & Kummerow, n.d., s.3) Ajatteleva puolestaan jättää omaa ajatuksenjuoksuaan häiritsevät arvot, tunteet ja aistimukset huomiotta ja keskittyy objektiiviseen ajatteluun.

On havaittu, että osa ihmisistä painottaa ulospäin näkyvässä elämäntyyliinsä enemmän päätösten tekoa kuin tiedonhankintaa. Tämän perusteella syntyi luokittelu järjestelmällisiin (J=Judging) ja spontaaneihin (P=Perceiving). Järjestelmälliselle ihmistyyppille on ominaista pyrkiä tekemään isoja päätöksiä nopeasti ilman suurta tiedonhankintaa. Nämä ihmiset ovat yleensä päättäväisiä ja suunnitelmallisia, eivätkä nauti eri vaihtoehtojen etsimisestä ja punnitsemisesta. (Helin, 2001, s.44) Järjestelmällisille tyypeille on ominaista tehdä suunnitelmat työskentelyn nopeuttamiseksi ja varmistaa asioiden loppuun saakka tekeminen. Päätösten aikaansaaminen on heille palkitsevaa. (Krebs & Kummerow, n.d., s.3) Spontaanit ihmiset taas ovat valmiita muuttamaan päätöksiä sitä mukaa, kun ovat kerryttäneet tietoja ja kokemusta, ja oivaltaneet myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Spontaanitkin henkilöt voivat olla nopeita päätöksentekijöitä, mutta he ovat järjestelmällisiä vastaanottavaisempia ja joustavampia muuttamaan päätöksiään. (Helin, 2001, s.44) Nopeaa päätöksentekoa useammin spontaanit tyytit käyttävät aikaa erilaisten näkökulmien kartoittamiseen ja pitävät listaa tekemisistä, joita tekevät sitten, kun on aikaa. Spontaanit eivät halua jäädä kokemuksista paitsi, minkä vuoksi he ovat innokkaita kokeilemaan uutta ja erilaista. (Krebs & Kummerow, n.d., s.3)

MBTI-menetelmässä käsiteltävät luontaiset taipumukset muodostavat vain osan käyttäytymisemme vaikuttavista tekijöistä. MBTI:n ulottuvuudet eivät selitä esimerkiksi arvojemme, tunteidemme ja tekemistemme sisältöjä. Sen vuoksi tärkeää pitää mielessä, ettei MBTI:n ulottuvuudet selitä kaikkea ajattelustamme ja käyttäytymisestämme. (Helin, 2001, s.39)

2.3 DISC-malliin perustuvat kommunikaatiotyypit

Ihmisten erilaisuutta kuvaavia malleja on kehitetty lukuisia, sillä kulttuureissa on kautta aikojen ollut tarve kategorisoida ihmisiä. (Erikson, 2019, s.265) Jungin tutkimuksiin nojaavan MBTI-menetelmän lisäksi tarkastellaan neljän värin mallia. Sen avulla voidaan tunnistaa erilaisia kommunikaatiotyyppisiä. William Moulton Marston oli tunnettu populaaripsykologian kirjoittamisesta. Marstonin teos ”Emotions of Normal People” loi pohjan tälle nelivärimallille, joka tunnetaan myös DISC-mallina. (Erikson, 2019, s.269) Marston käsitteli kirjassaan käytöstyylejä neljän ulottuvuuden avulla: dominance (hallitseva), influence (vaikuttava, innostava), steadiness (vakaa) ja compliance (analyttinen, tunnontarkka), joista muodostui DISC-analyysin perusta. (Discprofiili.fi, n.d.)

Kuva 4. DISC-malli (Erikson, 2019, ss.228-231)



Sininen eli analyttinen tyyppi on realistinen ja tarkka. (Erikson, 2019, s.67) Reaktioissa ja tunteissa sininen on introvertti, varovainen ja jopa varautunut. Tämän ihmistyyppin tunteet harvemmin tulevat voimakkaasti ja valtoimenaan esille. Sininen ajattelee, että ovat järkevän ajattelun hidasteena ja tekevät asioista liiallisen subjektiivisia. Kaikessa tyneydessään sininen ehtii usein kierrättää tunteensa tietoisuuden kautta ja arvioida, onko tunteen ilmaisu järkevää ja mitä tunteen ilmaisusta voi seurata. (Dunderfelt, 2012, ss.54-56)

Sininen tyyppi on vaatimaton ja varovainen, eikä nosta itseään ja omaa tietämystään jalustalle. Jos häneltä asiasta erikseen kysytään, häneltä saa tarkan ja tutkittuihin faktoihin perustuvan selvityksen. Riskien kartoittaminen ja minimoointi ovat ehtona sinisten tekemisille. Mikäli he eivät saa omasta mielestään riskejä kartoitettua riittävällä tasolla, saattavat he jopa kokonaan luopua asian toteuttamisesta. Tässä ei auta edes se, että muut todistelevat asioiden olevan hyvin ja riskien mitättömät. Sinisten tulee saada itse tutkittua riskit ja keksittyä niiden minimoimisen keinot. Ominaista sinisille on ohjeiden huolellinen lukeminen ja esimerkiksi huolellinen perehtyminen tuotteeseen ennen sen hankkimista, jolloin voi välttyä ikäviltä riskeiltä. Sinisillä ei ole tarvetta korostaa omaa olemassaoloaan muille ja he saattavat usein vaikuttaa kovin hiljaisilta. Todellisuudessa sinisen sisimmässä on kuitenkin koko ajan jonkin asian tutkiminen ja tarkka analysointi meneillään. (Erikson, 2019, ss.67-80)

Punaiset eli hallitsevat viestijätyypit näkevät itsensä tyyppillisesti määrätietoisina, aikaansaavina, itsenäisinä ja lujatahtoisina. (Erikson, 2019, ss.29-40) Tämän tyyppiset ihmiset eivät peittele tai vaimenna tunteitaan, vaan antavat niiden näkyä ja kuulua. Toisenlaiset tyyppit, varsinkin siniset, saattavat kokea punaisten tunteiden purkaukset ja puheet harkitsemattomina ja sivistymättöminä. Punainen on kuitenkin siitä näkökulmasta tärkeä yhteistyön edistäjä, että hänellä on tahtoa saada asioita aikaan ja hoidettua tehokkaasti. (Dunderfelt, 2012, ss.57-58)

Vaikka punaiset ihmiset ovat määrätietoisia, kunnianhimoisia ja sanovat asiat suoraan, ei vallan saavuttaminen kuitenkaan tyyppillisesti ole heillä tavoitteena. Valta voi monesti kuitenkin tulla punaisten henkilöiden luonteenpiirteiden seurauksena. Punaiset sanovat asiat kuten ne ovat tai kuten he ajattelevat, ajavat omasta mielestään merkityksellisiä asioita

luovuttamatta eteenpäin, eivätkä hae muilta hyväksyntää omille tekemisilleen. Hidas päätöksenteko ja palaverien venyminen käyvät punaisten hermoille ja he tyypillisesti pyrkivätkin tekemään päätökset nopeasti myös muuttuvissa tilanteissa. Nämä punaisten ominaispiirteet monesti ajavat punaisia johtajiksi, vaikeivat he ensisijaisesti johtajuutta ja oman egon pönkitystä haekaan. (Erikson, 2019, ss.29-40)

Vihreä eli vakaa käyttäytymismalli on yleisin ja näiden neljän värin keskiarvo. Näin ollen se ei ole yhtä räikeästi muista erottuva kuin keltainen, sininen ja punainen käyttäytymismalli ovat. Vihreät tyypit eivät ole niin määrätietoisia ja kunnianhimoisia kuin punaiset, niin luovia kuin keltaiset tai niin tarkkoja kuin siniset yleensä ovat. Vihreät eivät haluaisi loukata ketään, eivät kadehdi muita tai aseta muille korkeita ja stressaavia vaatimuksia. Ominaista vihreille on myös olla aina apuna, kun apua tarvitaan tai kuuntelijana, kun joku kaipaa olkapäätä. Hienovaraisina kuuntelijoina vihreät keskittyvät todella muiden sanomisiin ja haluavat ymmärtää muiden näkökantoja. Voit myös luottaa siihen, että vihreät tyypit hoitavat kunnialla lupaamansa tehtävät. (Erikson, 2019, ss.55-66)

Vihreiden mielenlaadussa on samankaltaisuuksia sinisten kanssa. Monet ovatkin vihreän ja sinisen sekoituksia. Vihreät eivät kuitenkaan uppoudu sisäisissä mietteissään niin syvälle kuin siniset, eivätkä ole yhtä päättäväisiä ja periaatteellisia kuin siniset. Työntekijänä vihreä on tunnollinen ja tahtotilaltaan vakaa; kun jotain on aloitettu, se saatetaan hillitysti loppuun saakka. Vihreä ei ole luova ideanikkari, vaan toimii mielellään vanhojen hyväksi havaittujen toimintatapojen mukaisesti. Tekemisen tahti on vihreillä usein myös verkkainen. (Dunderfelt, 2012, ss.62-63)

Keltainen eli inspiroiva käyttäytymismalli liittyy iloisuutta ja optimistisuutta pursuaviin ihmisiin. Keltaiset ihmiset nauttivat äänessä olosta, eivät niinkään kysyjän roolissa tai ikävien asioiden esiin nostajana, vaan hyvää mieltä nostattavien tarinoiden kertojana. Keltaisen henkilön tarinat eivät välttämättä liity kokouksen konseptiin, mutta kertojan asenne tarinaan tuo kuulijoille siinä määrin hyvän mielen, ettei tarinan irrallisuus kokouksen konseptista aiheuta päänvaivaa. Keltaiset tyypit innostuvat lähes kaikesta ja saavat tempaistua myös muut mukaan innostuksellaan. Punaisten tavoin myös keltaisille tyypillistä on energisyys ja

vaikuttavuus, ratkaisujen näkeminen ja päätösten nopea tekeminen. (Erikson, 2019, ss.43-52)

Sekä punaiset että keltaiset tyypit ovat tyypillisesti ulospäin suuntautuneita, vaikkakin eri tavoin. Keltainen pyrkii rakentamaan yhteyttä muiden kanssa ja kohdistamaan energiaansa tätä tukevaan ilmaisuun, kun taas punaisten ulospäin suuntautuneisuuden tavoitteena on ensisijaisesti edistää asioiden aikaansaamista ja tehokuutta. Keltaiset tyypit ovat pikemminkin hyväntahtoisia kuin voimakastahtoisia ja asiakeskeisyyden sijaan ihmiskeskeisempiä kuin punaiset tyypit. Siinä missä keltaisen vahvuuksia ovat myönteisyys, idearikkaus ja yhteistyön rakentaminen, voivat keltaisen haasteiksi koitua hankalien asioiden kieltäminen ja välttely, alttius erilaisille vaikutteille sekä sovittujen asioiden loppuun asti saattaminen aikataulussa. (Dunderfelt, 2012, ss.59-61)

Vaikka kulttuureissa on käytetty paljon DISC:n kaltaisia malleja, on tärkeää muistaa, ettei ihmisten käytöstä voi selittää pelkästään DISC-mallin avulla. (Erikson, 2019, s.12) Aivan kuten MBTI-teoriassa, myös DISC-teoriassa ei saada otettua huomioon yksilöllisiä taustatekijöitä ja arvoja. Olemme myös saattaneet opetella toimintatapoja, joita emme ole luonteemme vuoksi tyypillisesti omanneet. Keskustellen ja omia tuloksiaan analysoiden DISC-mallin avulla voi tehdä omasta käytöksestään hyödyllisiä löydöksiä. Erikson myös selventää, että vain noin viidellä prosentilla on yksi käyttäytymisessä vallitseva väri ja noin 80% käyttäytymistä hallitsee kahden värin yhdistelmä. Lopuilla käyttäytymistä hallitsee kolme väriä. Käyttäytymistä hallitsevista väreistä harvinaisin on punainen (joko yksin tai yhdistettynä muihin väreihin) ja yleisin puolestaan on vihreä (sekin joko yksin tai yhdistettynä muihin väreihin). (Erikson, 2019, s.12)

3 Muutosjohtaminen

3.1 Miten muutosta johdetaan?

Maailmantaloudessa tapahtuvat muutokset luovat muutospainetta työelämään, työnteon rakenteille ja edellytyksille. Maailmantalouden murros ja työelämän murros haastavat organisaatioita enenevissä määrin arvioimaan ja uudistamaan toimintatapojaan.

Organisaatiot pyrkivät etsimään lisäarvoa tuottavia ja kilpailuetua lisääviä mahdollisuuksia muun muassa nopeuden, joustavuuden ja innovaatioiden tuottokyvyn avulla. Samaan aikaa työkuultuuria haastaa myös työelämän aloittavat uudet sukupolvet, jotka ovat syntyneet varsin erilaiseen yhteiskuntaan kuin aiemmat sukupolvet. (Manka & Manka, 2016, s.13)

Muutostarpeisiin vaikuttavat myös erilaiset trendit ja megatrendit. Megatrendillä viitataan useiden ilmiöiden muodostaman kehityssuuntaan. Tyypillisesti megatrendit ovat globaaleja kehityssuuntia, joiden arvioidaan jatkuvan suhteellisen samanlaisina. Megatrendit ovat olennainen osa tulevaisuuden tarkastelua, minkä vuoksi organisaatioiden on tärkeää olla tietoisia erilaisista megatrendeistä ja hahmottaa laajempia kokonaisuuksia sekä pienempiä trendejä, joihin megatrendit ovat kytköksissä. Megatrendien tarjoaman laajan kokonaiskuvan lisäksi on hyvä pyrkiä hahmottamaan myös siihen vaikuttavia skenaarioita, heikkoja signaaleja ja eri kehityskulkujen välisiä signaaleja. (Dufva, 2020, ss.9-10)

Dufva esittelee Sitran selvityksessä (2020) viittä erilaista kehityskulkua; väestön ikääntymistä ja monimuotoistumista, ekologisuuden huomioimisen merkitystä, teknologian lisääntymisen vaikutuksia, verkostomaisuuden voimaa ja talousjärjestelmän suunnanhakemista. Dufva muistuttaa, että kehityskulkujen lisäksi on olennaista huomioida myös kehityskulkujen välillä vallitsevia jännitteitä ja kulkua poikkileikkaavia megatrendejä. Esimerkiksi väestön ikääntymisen ja teknologian lisääntyneen käytön tai talouden uudistamisen välillä on selvää jännitettä. Ikääntyvä väestö ei kaikilta osin pysy mukana teknologian kehityksessä ja toisaalta suurten ikäluokkien siirtyminen työelämästä eläkkeelle on pois talouden kehityksen tukemisesta. (Dufva, 2020, s.9) Jo nämä muutamat kehityskulut, niiden väliset jännitteet ja kova kilpailu herättävät ajatuksia muutoskyvykkyyden tärkeydestä. Muutosta ei pusketa läpi

ilman muutosjohtamista ja motivoitunutta henkilöstöä. Miten onnistua muutoksen jalkauttamisessa?

Menestyksellinen muutosjohtaminen edellyttää ymmärrystä neljästä elementistä:

- Mitkä erilaiset muutostyypit ovat
- Miten muutos vaikuttaa yksilöihin
- Millainen muutosprosessi on
- Miten saadaan aikaan sitoutumista muutokseen (Armstrong, 2014, s.179)

Toisin kuin suomen kielessä, englannin kielessä johtamiselle on kaksi eri termiä: management ja leadership. Kummassakin johtamisen tasossa vaaditaan hyvää ihmisten johtamistaitoa ja tarkoituksena on näyttää suuntaa, helpottaa muutosta ja saada aikaan tuloksia resurssien tehokkaan ja vastuullisen käytön avulla. (Armstrong, 2014, s.5) Prosessien näkökulmasta management ja leadership voidaan erotella tarkemmalla tasolla ja sitä kautta havaita, että kummallekin johtamistasolle on tarkoituksensa. John P. Kotterin mukaan management-johtaminen on prosessien joukko, jolla voidaan pitää ihmisten ja teknologian muodostama monimutkainen joukko sujuvasti toimintakykyisenä. Managementin tärkeimmiksi osa-alueiksi Kotter nimeää suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, henkilöstön, valvonnan ja ongelmanratkaisun. (Goodreads.com, n.d.) Management-johtamisella organisaation ja yksittäisten esimiesten käytettävissä olevia henkilöresursseja, taloudellisia ja aineellisia resursseja pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla tulosten saavuttamiseksi. Johtamisessa ollaan kiinnostuneita lisäarvon tuottamisesta näiden resurssien käytöllä. Tämä lisäarvo riippuu yrityksen johtamisesta vastaavien henkilöiden asiantuntemuksesta ja sitoutumisesta. Managementissä kyse on enemmänkin asioiden johtamisesta. (Armstrong, 2014, s.5)

Leadership koostuu Kotterin mukaan prosesseista, joilla organisaatio ensisijaisesti luodaan tai mukautetaan merkittäviin muutoksiin. Leadership käytännössä määrittää, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, varmistaa ihmisten ymmärryksen visiosta ja innostaa ihmisiä vision toteuttamisessa mahdollisista esteistä huolimatta. (Goodreads.com, n.d.) Leadership-

johtamisessa on kyse organisaation tärkeimmän resurssin eli ihmisten johtamisesta ja ihmisten sitouttamisesta yhteisiin tavoitteisiin. (Armstrong, 2014, s.9)

Muutosjohtamisen tueksi on luotu lukuisia erilaisia malleja. Yksi tunnetuista malleista John P. Kotterin muutoksen kahdeksan portaan malli. Mallin vaiheet ovat esitetty tiivistetysti taulukossa 1 ja kunkin vaiheen sisältöä selitetään tarkemmin taulukon jälkeen.

Taulukko 1. Muutoksen kahdeksan porrasta, John P. Kotterin malli (Erämetsä, 2003, ss.152-153)

| Vaihe | Vaiheen keskeinen sisältö |
|---|--|
| 1. Muutoksen tärkeyden ja kiireellisyyden tähdentäminen | Muutoksesta on tehtävä kaikille osallisille tärkeä asia. |
| 2. Muutostyöryhmän perustaminen ja tiimiyttäminen | Muutoksen suunnittelua ja ohjausta varten tulee olla riittävän kokoinen työryhmä, joka toimii hyvin tiiminä ja omaa yhteisen käsityksen muutoskohteista. |
| 3. Vision ja strategian määrittely | Muotoillaan selkeä kuva tavoitetilasta sekä keinoista koostuva reitti tavoitetilaan pääsemiseksi. |
| 4. Vision ja muutoksen viestintä | Koostuu vision ja muutoksen vaiheiden viestimisestä kaikin mahdollisin keinoin. Muutkin on vakuutettava muutoksen tärkeydestä. |

| | |
|---|---|
| 5. Henkilöstö mukaan muutokseen | Tässä vaiheessa poistetaan esteitä uudistumisen tieltä ja kannustetaan uuden kokeiluun ja ideointiin. |
| 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistus | Vahvistetaan muutoksen etenemistä pienten, lyhyen aikavälin onnistumisten avulla. |
| 7. Muutostoimenpiteiden vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteutus | Pidetään yllä muutoksen tärkeyttä ja pysyvyyttä ja kannustetaan jatkamaan muutoksen tiellä. |
| 8. Toteutettujen muutosten ja uusien toimintatapojen juurruttaminen | Pidetään huolta, että muutokset juurrutetaan osaksi yrityksen kulttuuria. |

Varsinkin johdon tulee jatkuvasti tarkastella yrityksen toimintaa ja toimintaympäristöä ja tunnistaa sieltä muutostarpeet, kriisit ja muutostarpeiden kiireellisyydet. (Erämetsä, 2003, s.152) Muutostarpeen huomaaminen ja tärkeyden tunnistaminen voi saada alkunsa myös organisaation muilta henkilöiltä kuin johdolta. Tärkeintä on, että yrityksen toimintaa ja toimintaympäristöä tarkkaillaan jatkuvasti. Kun havaitaan muutostarpeita, tulee muutoksen tärkeyttä lähteä sitkeästi edistämään. Ihmiset eivät lähde muutokseen mukaan ilman muutoksen tärkeyden ymmärtämistä ja muutokseen motivointia. Tässä vaiheessa onnistuminen vaatii ymmärrystä siitä, että kaikille muutos ja omalle epämukavuusalueelle meno ei ole helppoa. Muutokseen ja sen jalkauttamiseen on varattava riittävästi aikaa ja leadership-tason johtajia. (Kotter, 1995)

Muutostarpeen havaitseminen ja motivaatio muutokseen saa tavallisesti alkunsa yhden tai muutaman henkilön toimesta. (Erämetsä, 2003, s.152) Jotta muutoksella on mahdollisuudet onnistua, tulee ensimmäisen vaiheen jälkeen kasata tarvittava muutostyöryhmä. Jos tarvittavaa muutostyöryhmää ei kasata riittävän aikaisessa vaiheessa, ei muutosta saada

jalkautettua isommalle joukolle. Muutostyöryhmään on tärkeä ottaa mukaan eli osallistaa eri sidosryhmiä ja henkilöitä organisaatiosta eri hierarkiatasoilta. (Kotter, 1995)

Kotterin mallin kolmas vaihe on vision ja strategian laatiminen; laaditaan kuva siitä, mihin ollaan menossa, ja millä keinoilla eli miten tavoite pyritään saavuttamaan. (Erämetsä, 2003, s.152) Tässä vaiheessa visiota työstetään työryhmässä, jonka jälkeen visiota lähdetään esittelemään laajemmalle organisaatioon. Vision avulla pyritään helpottamaan muutoksen ymmärtämistä ja auttamaan henkilöstön sitoutumista muutokseen, mikä on hyvin keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta. Jäävuoremme sulaa -kirjassa painotetaan, että visio ei synny vain yhden ihmisen ajatuksista, vaan tiimin yhteisistä mietteistä, joiden pohjalta muodostetaan kuva yhteisestä tulevaisuudesta. (Kotter & Rathgeber, 2008, ss.62-71)

Muutosviestintä ja sen toteuttamisen suunnitteleminen yrityskulttuuri huomioiden on muutoksen neljäntenä vaiheena. Viestintä on muutoksen ”myyntiprosessi” ja todella kriittinen muutoksen etenemisen ja onnistumisen näkökulmasta. (Erämetsä, 2003, ss.152, 154) Muutosviestin tulee olla selkeä ja sitä tulee jakaa monikanavaisesti. Olennaista on myös keskustelut henkilöstön kanssa pelkän tiedon kaatamisen sijaan sekä johdon näyttämä esimerkki uudella tavalla toimimisesta. Henkilöstö ei ole valmis tekemään uhrauksia muutoksen toteuttamiseksi, jos johto toimii vision vastaisella tavalla. Erityisen haastavaa hyvän muutosviestinnän toteuttaminen on muutoksissa, joihin tiedetään liittyvän ikäviä seurauksia, kuten henkilöstövähennyksiä. (Kotter, 1995)

Viidennessä vaiheessa pyritään tempaamaan henkilöstö mukaan muutokseen. Tähän vaiheeseen kuuluu vision yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, esteiden poistaminen, mahdollisen muutosvastarinnan voittaminen sekä yhteisen tahdon luominen muutoksen edistämiseksi. (Erämetsä, 2003, ss.153-154) Käytännössä tämä edellyttää henkilöstön kouluttamista ja innostamista uudelleen toimintaan. Esihenkilön muutosaktiivisuus, apu ja tuki esteiden poistamisessa korostuvat tässä muutoksen vaiheessa. Esihenkilö on muutokseen ymmärtyttämässä, tuen tarjoamisessa ja epävarmuuksien poistamisessa avainroolissa. (Kotter & Rathgeber, 2008, ss.93-95)

Kuudennessa vaiheessa olennaista on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisten toteutuminen. Lyhyen aikavälin tavoitteet ja niiden saavuttaminen usein kannustaa ja sitouttaa muutokseen ja uudenlaiseen toimintaan. (Erämetsä, 2003, s.153) Muutosta suunniteltaessa voidaan suunnitella muutosta isossa kuvassa. Sitä mukaa kun muutosta edistetään työryhmän ulkopuolelle, ilmenee esteitä ja ongelmia, eikä kaikkea ole voitu ennakoita muutoksen suunnittelun isossa kuvassa. Tavoitteiden saavuttamiseksi isoimpia esteitä ja vastoinkäymisiä tulee pystyä ratkomaan mahdollisimman nopealla reagoinnilla. (Kotter, 1995)

Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan muutosta, pidetään sen tärkeyttä yllä ja innostetaan jatkamaan muutoksen tiellä. (Erämetsä, 2003, s.153) Tässä vaiheessa muutoksen tapahtuminen ja aikaansaaminen on jo hyvin konkreettista. Muutos näkyy henkilöstön arjessa ja sitä pidetään tärkeänä. (Kotter & Rathgeber, 2008, s.118).

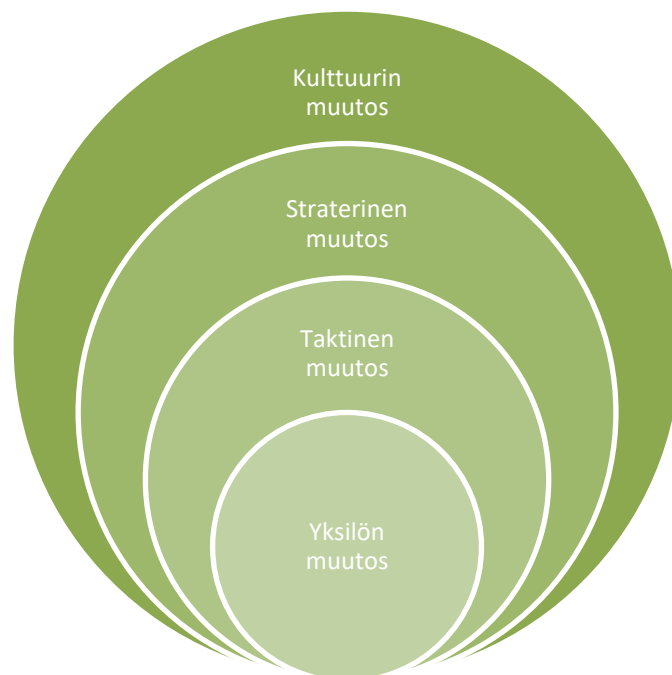
Viimeinen eli kahdeksas vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin muuttaminen on hidasta ja sen vuoksi Kotter on nimennyt tämän vaiheen muutosjohtamismallinsa viimeiseksi. Muutosta tulee aktiivisesti johtaa aina siihen saakka, että se on tullut osaksi yrityskulttuuria. (Erämetsä, 2003, s.153) Tässä viimeisessä vaiheessa pidetään huolta siitä, etteivät vanhat tavat palaa takaisin. Kun muutos on onnistuttu juurruttamaan osaksi kulttuuria, on valtaosa muutoksen kohderyhmästä hyväksynyt sen ja sitoutunut siihen, minkä ansiosta henkilöstö pystyy jälleen paremmin ratkomaan esteitä. On myös hyvä tiedostaa se, että kaikki eivät välttämättä missään kohtaa tule innostumaan uudesta muutoksesta, mutta tämä on yleensä suhteellisen pieni ryhmä. (Kotter & Rathgeber, 2008, ss.117-118).

Myös Kurt Lewinin kehittämä jääpalamalli on niin pienemmissä kuin isommissakin muutoksissa paljon käytetty muutosjohtamisen malli. Malli rakentuu kolmesta vaiheesta, joita ovat sulattaminen, muutos ja vakiinnuttaminen. Sulatusvaiheessa muutosta suunnitellaan, varmistetaan yhteiset tavoitteet ja luodaan muutokselle suotuisaa ilmapiiriä, jotta muutokselle ollaan vastaanottavaisempia. Toisessa vaiheessa muutos toteutetaan. Tämä vaihe edellyttää kouluttamista, muutoksen hyötyjen kuvaamista, muutokseen uskominen vahvistamista ja tarvittavan tuen tarjoamista. Viimeistä vaihetta kutsutaan myös

jäädytysvaiheeksi, sillä siinä on tarkoituksena vakiinnuttaa muuttuneet toimintatavat ja pitää uutta toimintatapaa yllä. (Hellström, 2014)

Muutoksia on olemassa monenlaisia ja mittakaavaltaan hyvin erilaisia. Muutoksen vaikeusasteeseen vaikuttaa muun muassa se, miten suuresta suunnanmuutoksesta on kyse, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee, millaisia asiakas- ja työntekijälähtöisiä tarpeita muutokselle on ja onko kyseessä kulttuurin, strategisen, taktisen vai yksilötason muutos. Muutoksen tasot kuvassa 5. Useimmiten muutos on yhdistelmä eri tasolla tapahtuvista muutoksista ja varsinkin yksilötason muutokselle on lähes aina tarvetta. Erilaisten muutostyyppien lisäksi muutokset ovat yksilöllisiä myös sen vuoksi, että yritykset ovat yksilöllisiä. (Erämetsä, 2003, ss.151-152)

Kuva 5. Muutoksen neljä tasoa. (Erämetsä, 2003, ss.23-25)



Yhteisöllistä muutosta ei tapahdu ilman yksilöiden muutosta. Yksilötason muutos on kaiken organisaatioon liittyvän muutoksen ydin. Yksilön muutoksessa on kyse muun muassa yksinkertaisesta yksittäisen taidon tai tietoisien tekemisen muuttamisesta nykyisestä poikkeavaan suuntaan. Haastavampia yksilötason muutoksia sen sijaan ovat muutokset, jotka kohdistuvat yksilön arvoihin, luontaisiin reaktioihin tai persoonaan. Persoonalla ja

tavoilla toimia on usein yhteys ja helpompaa on persoonan sijaan lähteä muuttamaan toimintatapojaan. (Erämetsä, 2003, s.23)

Useimmat organisaatioiden muutoksista ovat taktisen tason muutoksia, joista esimerkkejä ovat uusien järjestelmien käyttöön ottamiset osaksi prosessia tai tiimin uuden toimintatavan käyttöönotto. (Erämetsä, 2003, s.23) Taktisen tason muutoksista voidaan puhua myös operatiivisina muutoksina. Niissä on kyse suorista muutoksista työskentelyyn tietyllä osa-alueella, eivätkä ne kohdistu koko organisaatioon. Operatiivisten muutosten vaikutus voi olla ihmisille huomattavampi kuin strategisten muutosten vaikutus. (Armstrong, 2014, s.180) Nämä muutokset liittyvät niin yksilön muutokseen kuin usein yrityskulttuuriinkin. Taktisissa muutoksissa ei kuitenkaan ole kyse syvällisestä yrityskulttuurin muuttamisesta. Taktiset muutokset voivat myös liittyä strategiamuutokseen. (Erämetsä, 2003, s.23)

Kolmannen tason muutokset ovat strategisia. Ne vaativat muutosta yrityskulttuurissa. Tällöin muutosta tulee tapahtua niin yritykselle tutuissa toimintatavoissa, ihmisten yhteisessä ajattelussa kuin asenteissakin. Strategiset muutokset voivat saattaa koskea yhtä tai useita divisioona. Esimerkkejä strategisista muutoksista ovat uudet tuotteet, yrityskaupat sekä uusien kumppanuussuhteiden solmiminen. Myös brändin muuttaminen on yleensä strategista. Strategisissa muutoksissa tärkeää on realistinen käsitys olemassa olevista resursseista, kompetenssista ja kilpailukykyistä sekä muutoksen linkittäminen näihin. (Erämetsä, 2003, ss.23-24)

Neljännän tason muutokset ovat kulttuurin muuttamista, mikä on haastavaa ja aikaa vievää. Erämetsä painottaa kirjassaan, että kulttuurin olisi kehityttävä jatkuvasti pienin askelin, askel kerrallaan. Yrityksessä on tärkeää pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen ja kykyyn muuttua tarpeiden mukaan. Kulttuurin muutoksissa on kyse siitä, millaiset uskomukset ja arvot ohjaavat toimintaa. (Erämetsä, 2003, s.24) Strategisen tason ja yrityskulttuurin muutokset ovat mittakaavaltaan laajoja, aikaa vieviä ja niissä pyritään saavuttamaan määritelty tulevaisuuden tavoitetila. Nämä muutoksilla on vaikutuksia niin yrityksen ulkoisiin tekijöihin (kilpailukykyyn, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön) kuin sisäisiin tekijöihin (resursseihin, kyvykkyyksiin, kulttuuriin ja yrityksen rakenteeseen). Tästä johtuen näiden

tasojen muutokset edellyttävät edellä mainittujen tekijöiden kattavaa analyysiä ja ymmärrystä heti muutoksen suunnitteluvaiheesta lähtien (Armstrong, 2014, s.180)

Työpaikan ilmapiiri antaa viitteitä työpaikalla vallitsevasta kulttuurista. Menestyksen kannalta olennaista on tunnistaa muutokseen vaikuttavat kulttuurin negatiiviset ja positiiviset voimat. Yrityksen tulee keskittyä tukemaan muutosta edistäviä voimia ja keskittyä työstämään muutosta hidastavia voimia. Käytännössä joko kulttuuri tai muutos vaativat sopeuttamista, jotta hidastavia voimia saadaan työstettyä ja muutoksen onnistuminen mahdollistettua. Toisin sanoen menestyvän muutoksen edellytyksenä on kulttuuri, joka valtaosin tukee muutosta. (Cambell, 2014, ss.17-18) Koska yhteisymmärrys päämäärästä, motivaatio ja työpaikan ilmapiiri ovat muutoksen onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä, tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan sitä, millaisia keinoja voi soveltaa erilaisten ihmistyyppien huomioimisessa, jotta muutoksen onnistumiselle on hyvät edellytykset.

Muutosvalmius ja tilanteisiin sopeutuminen vaatii joustavuutta ja kykyä tarkastella tilannetta eri näkökulmista. Muutoskyvykkyyttä ja sopeutumista muutokseen tukevat itseluottamus, rauhallisuus muuttuvissa tilanteissa sekä kyky sietää epävarmuutta. Ennen kaikkea avoimuus ja innovatiivisuus ovat sellaisia luonteenpiirteitä, jotka edesauttavat totuttujen tapojen muuttamisessa. Innovatiiviset ja luovat ihmistyyppit saavat helposti uusia ideoita, joita he lähtevät matalalla kynnyksellä kokeilemaan. Innovatiivisuuden ja valppaan luonteen ansiosta näillä ihmisillä on hyvät mahdollisuudet havaita oikeat yksityiskohdat ja saada muuttuvassa maailmassa tuloksia aikaan ennen hitaampia pohdiskelijoita. Sen sijaan vähemmän innovatiiviset henkilöt ja riskien pelkääjät joutuvat muutostilanteissa haasteiden eteen, kun asioita tulisi havaita, omaksua ja tuottaa nopealla aikataululla, eikä kaikkeen löydy kirjoitettuna sääntöjä. (Goleman, 2006, ss.123-124) Erilaiset ihmiset tarvitsevat tuekseen erilaista johtamista.

Totuttuja tapoja on hankala muuttaa. Tämä pätee yksilöä koskevia muutoksiin ja sitä kautta myös organisaatioita koskeviin muutoksiin. Se, että ihmiset ymmärtävät muutostarpeen ei vielä ole taie muutoksen onnistumisesta ja loppujen lopuksi vain harvat saavat ylläpidettyä onnistuneita muutosprojekteja. Henkilöstöammattilaisten tulee muutoksen edistäjinä kyetä

muuttamaan halu osaamiseksi, jotta muutos voi onnistua. Tätä varten henkilöstöammattilaisten on ymmärrettävä muutosprosessin onnistumisen haasteita ja laatia suunnitelmat haasteiden selättämiseksi. (Ulrich, 2007, s.196)

Mitkä tekijät voivat johtaa muutoksen epäonnistumiseen? Ulrich listaa kirjassaan *Henkilöstöjohtamisella huipulle* (2007) kymmenen yleistä seikkaa, jotka johtavat muutoksen epäonnistumiseen. Jos muutoksella ei ole yhteyttä strategiaan tai kaavailtu muutos koetaan vain muotivillitykseksi tai hätäratkaisuksi ongelmiin, ovat muutoksen onnistumisen lähtökohdat epätodennäköiset. Epäonnistumiseen voi johtaa myös se, jos muutoksen aikajänne on liian lyhyt, eikä muutosmalli joustaa tarpeen mukaan. Muutoksen epäonnistumiseen voi johtaa sekin, jos ihmiset pelkäävät uutta, eikä muutoksen ylläpitämiseen tarvittavaa sitoutumista saada aikaan. Muutoksen onnistumisen voi estää myös poliittiset realiteetit, jotka kumoavat muutoksen perustelut ja tarpeen. Tyypillistä on myös, että muutokselta puuttuu riittävä ja oikeanlainen johtaminen, odotukset muutokselle ovat suuret, kun taas aikaansaadut tulokset jäävät pieniksi, muutoksen tulokset eivät ole konkreettisia tai mitattavissa. (Ulrich, 2007, s.197)

Yrityksen vision toteutuminen edellyttää yhteistä osaamista ja työn tekemistä. Yhteinen ja oikeanlainen osaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestykselle, minkä vuoksi osaamisen kehittämisestä on tärkeää huolehtia myös muutostilanteissa. Toiminnan johtamisessa keskeistä onkin yhteensovittaa motivaatio, osaaminen sekä tehtävä työ toisiinsa siten, että organisaatio voi saavuttaa asetetut tavoitteet. (Tuomi & Sumkin, 2012, Strategia ja organisaation oppiminen -luku, kappale 1.3 Työ on osaamista. Organisaation osaaminen ja tuloksellinen työ -kappale)

Esihenkilön ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on monille suuri merkitys työn mielekkyyden ja tuloksellisuuden kannalta. Esihenkilön vuorovaikutustaidot, tyyli ja tavat toimia vaikuttavat myös hänen ympärillään olevaan työyhteisöön, minkä vuoksi myös esihenkilön on tärkeää huolehtia jatkuvasta osaamisen ja johtajuuden kehittämisestä. Kokemus ja jatkuva käytännön kautta harjoittelu auttavat johtamisosaamisen kehittämisessä, mutta hyödyllistä on myös kartuttaa psykologista tietoutta ja kehittää itsetuntemusta. (Dunderfelt, 2014, s.12)

3.2 Muutosviestintä ja sen merkitys

Strategiasta tulee totta vasta, kun se välittyy yrityksen toiminnasta. Se, että strategia on hyvin suunniteltu ja kirjattu ei ole taie strategian toteutumisesta ja onnistumisesta. Keskeistä strategian jalkauttamisessa on pitkäjänteinen viestintä, jolla varmistetaan, että strategian keskeinen sisältö ja yhteiset tavoitteet ymmärretään mahdollisimman samanlaisesti läpi organisaation. (Erämetsä, 2003, ss.79-80) Muutosjohtamisella ei saavuteta haluttuja tuloksia, elleivät ihmiset ymmärrä tai hyväksy muutosviestinnänsisältöä. (Erämetsä, 2003, s.251) Tyypillistä onkin, että strategian toteuttamiseksi ja vision saavuttamiseksi on valjastettava viestinnän monet eri keinot. Johtaminen on jatkuvaa ja kokoaikaista vuorovaikutteista viestintää. Eleisiin, sanoihin ja päätöksiin sisältyy viestintää. Jotta viesti menee mahdollisimman hyvin perille, tulee jokainen toimenpide ja projekti ottaa osaksi muutoksen isoa kokonaisuutta. Johtamisessa päätökset on tärkeää tehdä strategiaan sekä uudistukseen liittyvien näkökulmien ja tavoitteiden kautta. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.110-111)

Erämetsä (2003) antaa kirjassaan kuuden kohdan muistilistan muutosviestinnän tueksi. Ensimmäiseksi Erämetsä korostaa, että muutoksesta viestimisen tulee olla jatkuvaa läpi muutoksen. Toiseksi viestin sisällön ja tarkoituksen tulee olla kaikille selkeä. Kolmannessa kohdassa kehoitetaan viestimään kaikista merkityksellisistä teoista ja toimenpiteistä, joita muutoksen eteenpäin viemiseksi on tehty. Tekojen seurauksena syntyneet onnistumiset kannustavat muutoksen edistämiseen. Neljännessä kohdassa Erämetsä muistuttaa kuuntelemisen tärkeydestä. Toistoa ei vaadita vain kertomisessa, vaan myös kuuntelemisessa. Toiseksi viimeisessä kohdassa tähdennetään, että kommunikaatiota ei tule lopettaa ennen kuin muutos on aivan varmasti maalissa ja juurrutettu organisaatioon. Jos huolellinen viestintää keskeytetään ennen muutoksessa tavoiteltua lopputulosta, käy helposti niin, että muutoksen ajatellaan olevan ohi ja toiminnassa palataan vanhaan malliin. Muistilistan viimeisessä kohdassa kehoitetaan mittaamaan muutoksen tuomaa toimintaa ja käyttäytymistä. Mittaaminen toimii niin ikään tehokkaana viestintäkeinona muutoksen tärkeydestä ja saavutetuista tuloksista. (Erämetsä, 2003, ss.251-252)

Korhonen & Bergman (2019) ovat kirjassaan havainnollistaneet osallistamisen ja monikanavaisen viestinnän kokonaisuutta muutoksessa kuvan 6 avulla. Kuvan jälkeen näitä osallistamisen ja monikanavaisen viestinnän eri elementtejä selitetään vielä tarkemmalla tasolla.

Kuva 6. Osallistaminen ja monikanavainen viestintä. (Korhonen & Bergman, 2019, s.109)



Muutosviestinnässä perinteiset viestintäkanavat, kuten intranet, muodostavat vain viestinnän jäävuoren huipun. Intranet ajatellaan usein sisäisen viestinnän pääkanavana, ja sitä se jossain määrin onkin; viralliset ja tyyppillisesti yksisuuntaiset tiedottamiskanavat muodostavat hyvät lähtökohdat ja tuen sisäiselle viestinnälle. Yksisuuntainen viestintäkanava ei kuitenkaan ole oikea kanava näkemysten muokkaamiseen tai uuden ajattelun aikaansaamiseen. Perinteisiäkin viestintäkanavia käyttäessä on tärkeää pyrkiä tuottamaan sisältöä, joka on kytköksissä strategiaan. Intranet on esimerkki yksisuuntaisesta viestinnästä. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.110-112, 115)

Yksisuuntaisella viestinnällä ei välttämättä saada tavoiteltua ja toivottua uudenlaista ajattelua aikaiseksi, minkä vuoksi viestinnän monikanavaisuus on äärimmäisen tärkeää. Esimerkiksi yammerin avulla voidaan korvata sähköpostien jakelulistoja ja yammerissa eri tahot pääsevät jakamaan näkemyksiään ja kysymyksiin päästään helposti vastaamaan. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.111, 113, 115)

Muutosjohtamisessa kaksisuuntainen viestintä on ensiarvoisen tärkeää. Johtamistyössä tulee keskittyä esittämään kysymyksiä sekä kuuntelemaan vastauksia ja kuulumisia. Usein suoraan kysyminen on keino rehellisen vastauksen ja sitä kautta oikean tiedon saamiseen. Tämä auttaa merkittävästi hahmottamaan vallitsevaa tilannetta. Kaikilta suoraa vastauksia ei saa yhtä helposti, mutta kärsivällisellä ja avoimella lähestymistavalla ihmisiä saa helpommin temmattua mukaan ja sitä kautta heitä myös avautumaan. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.111-112)

Viestinnän kaksisuuntaisuuden lisäksi tärkeää on ylipäänsä suosia monikanavaista viestintää. Erialaisten vuorovaikutteisten ja osallistavien keinojen hyödyntäminen on välttämätöntä muutoksen keinojen ja tavoitteiden viestinnässä. Valmennukset ja koulutukset ovat oivia keinoja keskeisten viestien välittämiseen ja niistä keskusteluun. Johdon jalkautuminen koulutuksiin ja vierailemaan työntekijöiden työpisteillä ovat tärkeitä keinoja keskusteluyhteyden säilyttämisen ja spontaanien keskusteluiden ylläpitämiseksi. Näiden lisäksi johdon on tärkeää varata myös kalenteroituja keskusteluaikoja keskusteluyhteyden tukemiseksi. Lisäksi muutosviestinnässä voi hyödyntää esimerkiksi osallistavia työpajoja. Tärkeää on kerätä henkilöstöltä ideoita ja saada palautetta toiminnan kehittämiseksi. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.115-116)

Usein strategia valmistellaan ennen kuin aletaan edes miettiä viestintää. Paremmat lähtökohdat muutoksen onnistumiselle antaa kuitenkin osallistaminen strategian ja siitä viestimisen suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tärkeää olisi osallistaa ihmisiä strategian suunnitteluun, jotta he pääsevät mukaan sisällön luomiseen ja tämän myötä muutokseen sitouttamisen mahdollisuudet paranevat. Varhaisessa vaiheessa mukaan on hyvä ottaa myös viestinnän suunnittelu ja ottaa alusta alkaen muutoksen tavoitteet huomioon viestinnän suunnittelussa. (Korhonen & Bergman, 2019, s.117)

3.3 Kehitystä itseohjautuvuuden avulla

Yleisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. (Savaspuro, 2019, s.25) Martela & Jarenko (2017) täsmentävät, että käsiteltäessä itseohjautuvuutta ilmiönä on hyvä tunnistaa sen kaksi eri tasoa. Yksilön ominaisuus on itseohjautuvuus ja ryhmän ominaisuudesta käytetään termiä itseorganisoituminen. (Martela & Jarenko, 2017, s.12)

Itseohjautuvuudella viitataan yksilön kykyyn toimia omaehtoisesti ilman, että hän tarvitsee ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Tämän vastakohta on ylhäältäpäin ohjautuvuus eli se, että esihenkilö antaa työntekijälle ohjeet, mitä, milloin ja miten tulee tehdä. (Martela, 2020, s.22) Jotta yksilö voi itseohjautua, tulee hänen olla itsemotivoitunut. Yksilöllä tulee olla motivaatio tehdä asioita oma-aloitteisesti ja pysyä liikkeessä. Tämän lisäksi yksilöllä on oltava päämäärä eli selkeä käsitys tavoitteesta, johon hän itseohjautuvuudella pyrkii. Kolmanneksi yksilöltä vaaditaan vielä osaamista päämäärän tavoitteluun. Itseohjautuvuus ei pääse toteutumaan, jos osaaminen puuttuu ja yksilö sen vuoksi tarvitsee paljon tukea. Yksilöllä tulee olla kyky johtaa itseään muun muassa priorisoinnissa, ajanhallinnassa ja tehtävien asetannassa. Nämä itsensä johtamisen ulottuvuudet ovat sellaisia, jotka hierarkkisessa organisaatiossa hoidetaan tavallisesti esihenkilön toimesta. (Martela & Jarenko, 2017, s.12)

Itseohjautuvuus on yleensä yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuus on sitä, että tiimit yhdessä päättävät töiden jakamisesta ja organisoinnista sen sijaan, että ohjeet työnjakoon ja organisoitiin tulisivat ylempää valmiiksi annettuina. Yksilöt eivät näitä päätöksiä yksinään tee, vaan tavoitteena on yhdessä tiiminä ohjautua kohti päämääriä. Sen sijaan, että esihenkilö johtaisi työtä, tiimi ottaa vastuuta töiden edistämisestä ja etsii aktiivisesti parhaita työskentelytapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela, 2020, ss.24-25)

Itseorganisoitumisessa työntekijöillä on paljon vapautta ja valtaa muokata omaa toimintaansa tarpeisiin sopivaksi. Toisessa ääripäässä taas on ylhäältä organisoituminen, jossa johto antaa hierarkiassa alapäin tarkat raamit toiminnalle ja tekevät päätökset. Monet yritykset sijoittuvat jonnekin näiden kahden ääripään välille. (Martela & Jarenko, 2017, s.13)

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät. (Martela, 2020, s.22)

| | Itseohjautuvuus | Yhteisöohjautuvuus | Itseorganisoituminen |
|-------------------|--|--|--|
| Kohde | Yksilö | Tiimi | Organisaatio |
| Määritelmä | Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia | Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia | Tapa organisoida, jossa hierarkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty |
| Vastakohta | Ylhäältäpäin-ohjautuvuus | Esimiesjohtoinen tiimi | Hierarkkinen organisaatio |

Savaspuro (2019) toi esille, että ihminen on monin tavoin luontaisesti itseohjautuva. Esimerkiksi vapaa-ajan harrastustunnilla tavarat palautetaan usein automaattisesti omille paikoilleen, eikä tästä tule kukaan erikseen kehuaan, että hienon itseohjautuvasti toimittu. Vapaa-ajalla itsensä toteuttaminen tapahtuu kuin itsestään, moni taas käy töissä sen vuoksi, kun on pakko. Vapaaehtoisesti tehtäviä asioita on helpompi tehdä oma-aloitteisesti, luonnostaan, itseohjautuvasti. Pakkopullatehtävät puolestaan tehdään niin kuin joku muu käskee. (Savaspuro, 2019, s.37)

On tärkeää ymmärtää, että itseorganisoituminen ei tarkoita sitä, että yksilöillä olisi täysi itsevaltius ilman minkäänlaisia rajoja. Martela ja Jarenko (2017) esittivät kirjassaan, että yli kymmenen hengen yritys on jo sellainen, että se yleensä tarvitsee ja omaa joitakin ennalta määriteltyjä rakenteita ja toimintamalleja. Johto usein myös antaa käytänteitä ja kommunikaatiokanavia, joita tiimit voivat käyttää keskenään viestimiseen. Toisin sanoen itseorganisoituva yrityskin tarvitsee tietyt johdon määrittämät rakenteet, ohjeet ja raamit, joiden puitteissa toimitaan. Itseorganisoitumisessa nämä valmiiksi annettavat raamit pyritään minimoimaan, mutta jonkin asteiset yhteiset raamit tulee olla, ettei toiminta muutu hallitsemattomaksi sekamelskaksi. Itseohjautuvan organisaation johtaminen vaatii harjoittelua ja sopivan tasapainon löytämistä kokeilun kautta. (Martela & Jarenko, 2017, ss.13-15)

Itseorganisoitumisessa ylhäältä valmiina annetut raamit on minimoitu, eikä kaikkia päätöksiä tarvitse hyväksyttää esihenkilöllä. Käytännössä hierarkiaa on madallettu, jotta työntekijät

pääsevät keskinäisesti organisoitumaan tarpeiden mukaan ja muokkaamaan organisoitumistaan sitä mukaan, kun tarpeet muuttuvat. Tarkoituksena on ylläpitää vuorovaikutusta työn kannalta merkityksellisten ja mielekkäiden ihmisten kanssa. Tilanteiden ja tarpeiden muuttuessa voi myös muotoutua erilaisia tiimejä, joiden tarkoituksena on vastata muuttuneisiin tarpeisiin vanhoja tiimejä paremmin. (Martela & Jarenko, 2017, s.12)

Itseohjautuvuus on kuitenkin haastava laji. Se helposti ruokkii rajattomuutta, epävarmuutta ja suorituskeskeisyyttä. Uudelleen organisoituminen ja muutokset päätäntävällässä sekä työtehtävissä voivat tuntua työntekijöistä sekavalta ja vaativalta. Itseohjautuminen edellyttääkin työntekijöiltä itseluottamusta sekä hyvää itsetuntemusta. Lisäksi työntekijältä vaaditaan kykyä päämäärätietoisuuteen, oma-aloitteisuuteen, priorisointiin, delegointiin ja vastuunkantamiseen sekä päätöksentekoon. (Savaspuro, 2019, s.41)

Itseorganisoituvien yritysten määrä on viime vuosina kasvanut ja itseohjautuvasta toimintamallista on tullut trendi. (Martela & Jarenko, 2017, s.12) Viime vuosina itseohjautuvan toimintamallin yleistymistä on vauhdittanut erityisesti muutosnopeus toimintaympäristössämme, jossa tiedonkulku on nopeaa ja digitalisaatio on yleistynyt. Yritysten ketteryys eli kyky vastata nopeasti toimintaympäristön muutoksiin on nykyään yhä merkittävämpi menestystekijä. (Martela & Jarenko, 2017, s.18) Erityisesti asiakasta lähellä olevia toimintoja halutaan ketteröittää. Tämä on ymmärrettävää, sillä asiakastarpeet muuttuvat yhä nopeammalla tahdilla ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi muutoksiin on tärkeää pystyä reagoimaan tehokkaasti. (Ojala, 2018, s.24)

Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeasti reagoiminen edellyttää ketterältä organisaatiolta kattavaa keskusteluyhteyttä organisaation tulevasta suunnasta. Myös yhteisten haasteiden ja mahdollisuuksien tulee olla läpi organisaation selvillä. Tyypillisesti ihmisten motivaatio yhteisten tavoitteiden saavuttamista kohtaan lisääntyy sen myötä, kun ymmärrys yrityksen haasteista ja toiminnasta kasvaa. Motivaatio puolestaan on edellytys sille, että asioida ja muutoksia tapahtumaan tehokkaasti ja niitä ollaan valmiita edistämään. (Ojala, 2018, s.295)

Esihenkilön työ koostuu erilaisista operatiivisen johtamisen tehtävistä. Ketterässä toimintamallissa ainakin osa esihenkilötehtävistä tyypillisesti siirtyy tiimeille. (Ojala, 2018, s.291) Osan esihenkilötehtävistä siirtyessä tiimeille tulee esihenkilön osata tukea tiimiläisten omaa johtajuutta ja itsensä johtamista. Tiimin itseohjautuvuutta ja ihmisten itsensä johtamista tukevana menetelmänä on yleistynyt valmentava johtajuus. Valmentavassa johtamisessa on kyse siitä, että valmentaja/esihenkilö ohjaa oppimista oivalluttavilla kysymyksillä, joiden avulla tiimi tai tiimiläinen löytää itse ratkaisun ongelmaan tai saa itse tehtyä päätöksen. (Ojala, 2018, s.300)

Sen myötä, kun digitalisaatio on mahdollistanut aiempaa laajemman datan keruun ja hyödyntämisen sekä yksinkertaisten manuaalitoiden automatisoinnin, myös esihenkilön rooli on muuttunut. Datan saatavuus mahdollistaa oman suoriutumisen arvioinnin, kun datasta saa selville esimerkiksi oman tehokkuuden ja vastausasteet. Kun data on helposti saatavilla, työntekijä voi itse säännöllisesti hyödyntää sen tarjoamaa tietoa oman tekemisensä arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämän ansiosta esihenkilölle vapautuu enemmän aikaa olla sparraamassa tiimiläisiä kohti onnistumisia ja panostaa inspiroivaan vuorovaikutukseen tehokkuuslukemien läpikäynnin sijaan. (Ojala, 2018, s.300)

Johtajalta vaadittavat taidot riippuvat siitä, minkä asteista itseorganisoitumista tavoitellaan. Mitä itseorganisoituneempi yritys on, sitä enemmän johtajuutta on jaettu ja jalkautettu esihenkilöltä tiimiläisille. Tämä ei aiheuta haasteita pelkästään tiimiläisille, joiden tulee omaksua uusia vastuita, vaan myös niille johtajille, jotka ovat tottuneet toimimaan perinteisemmässä, hierarkkisessa organisaatiomallissa. (Martela & Jarenko, 2017, s.314) Ketterässä organisaatiossa johtajan tehtävänä onkin erityisesti ajattelun johtaminen. Tämä ei tarkoita painostamista tietynlaiseen ajatteluun, vaan ihmisten ajatusten herättelyä, jotta jokaisen ajatuksia voidaan hyödyntää yhteisen näkemyksen löytämisessä. (Ojala, 2018, s.295)

Savaspuron sanoin: ”Itseohjautuvuus on vaativa laji.” (Savaspuro, 2019, s.41)

Itseohjautuvuuden toimimisen lähtökohtiin vaikuttaa muun muassa se, millaiseen organisaatiokulttuuriin ja hierarkiaan on totuttu, miten isosta uuden opettelusta on kyse ja onko tukea riittävästi tarjolla. Pahimmillaan itseohjautuvuuden tavoittelu voi saada aikaan

kovaa kiirettä, epävarmuutta, stressiä ja ilmapiirin yleistä kireyttä. Tiimissä voi päästä syntymään vapaamatkustajia, jotka eivät tee töitä yhteisten päämäärän saavuttamiseksi, mutta odottavat pääsevänsä nauttimaan palkkioista ja bonuksista. Voi myös käydä niin, että tiimin sisällä epävirallista hierarkiaa alkavat muodostaa vahvimmat näkemykset ja suurimman sosiaalisen pääoman omaavat, rohkeimmat ja luontaiset johtajatyypit. Itseohjautuvuuden ikävät seuraukset voivat päästä konkretisoitumaan, jos muutosta yritetään tehdä liian nopeasti, työntekijät eivät saa riittävää tukea tai heille ei ole tarjottu työn suorittamiseksi riittävästi työkaluja. (Savaspuro, 2019, ss.41-43)

Itseorganisoitumisen johtamista kaaokseen ja työntekijöiden kovaa kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä näiden neljän keinon avulla:

1. Sekä yritykselle että sen kaikille työntekijöille asetetaan selkeät tavoitteet. Kaikilla on oltava selkeä ymmärrys siitä, mihin suuntaan on tarve edetä ja mitä tulee tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Kaikille tulee kirkastaa mitä ollaan tekemässä ja miksi, mikä kuuluu omalle vastuulle ja mikä taas muiden vastuulle. Yksilön motivaatiota lisää ymmärrys myös siitä, mikä ei omiin vastuisiin kuulu ja ylipäänsä selkeys omista tekemisistä ja niiden tarkoituksesta.
2. Kenen kuuluu tehdä päätökset tilanteissa, joissa kaikki eivät ole yhtä mieltä? Tähän tulee olla selkeästi viestitty ja kaikilla tiedossa oleva ohje, jotta ylitsepääsemättömissä ongelmatilanteissa osataan kääntyä tämän henkilön puoleen.
3. Itseohjautuvuuden onnistuminen edellyttää psykologista turvallisuutta. Luottamuksen tulee olla kunnossa niin työntekijöiden keskuudessa kuin työntekijöiden ja johdon välillä. Avoin keskusteluyhteys, virheistä oppimisen kulttuuri ja avoin palautekulttuuri ovat tässä avainasemassa. Pelko epäonnistumisista johtaa helposti passivoitumiseen, minkä vuoksi virheistä oppimisen kulttuurin rakentaminen on tärkeää.
4. Itseohjautuvuuden rakentaminen ja tukeminen lähtee itseymmärryksestä; millainen olemme työpaikkana, mitkä arvomme ovat ja miten ne toteutuvat, mitkä pyrkimyksemme ja ihmistemme uskomukset ovat. Itseymmärrystä onkin tärkeä lisätä. (Savaspuro, 2019, ss.43-48)

3.4 Ihmiset muutoksissa

Ihmisten tavat muuttua perustuvat ihmisten omiin tietoihin valintoihin koskien käyttäytymistään ja ympäristöstä saataviin tietoihin. Ihmisten tekemät valinnat perustuvat:

- Henkilölle tärkeisiin asioihin
- Henkilön omaan näkemykseen omista kyvyistään käyttäytyä tietyllä tavalla
- Henkilöiden omiin uskomuksiin seurauksista, joita heidän sitoutumisensa tietynlaiseen käyttäytymiseen saa aikaan. (Armstrong, 2014, ss.180-181)

Ihmiset sitoutuvat tietynlaiseen käyttäytymiseen sitä paremmin, mitä vahvempi tietynlaisen käytöksen ja tietynlaisen lopputuloksen välillä on. Mitä mielekkäämpi lopputulos on, sitä helpommin ihmiset sitoutuvat käyttäytymiseen, jonka uskomme johtavan tuohon mielekkääseen lopputulokseen. Ihmiset myös lähtevät kokeilemaan uutta sitä helpommin, mitä luottavaisempia he ovat siitä, että he kykenevät omaksumaan kyseisenlaisen käytöksen. Jotta ihmisten käyttäytymistä saadaan muutettua haluttuun suuntaan, tulee työskentely-ympäristön olla muutokseen soveltuva. Tämän jälkeen ihmisille tulee tarjota tarvittavaa koulutusta ja vakuuttaa heidät siitä, että uudenlainen käytös on sellaista, jonka he kykenevät omaksumaan. Näiden lisäksi ihmiset tulee myös saada vakuutettua siitä, että muutos käyttäytymisessä tulee johtamaan heidän arvostamaansa lopputulemaan. (Armstrong, 2014, s.180)

Piha ja Sutinen (2020) kuvaavat kirjassaan muutosjohtamisen perustuvan aina kahteen aspektiin: johdolla sekä organisaatiolla oleviin ihmiskäsityksiin sekä johdolla ja organisaatiolla oleviin maailmankäsityksiin. Yksinkertaistetusti ihmiskäsitys jakautuu kahtia. Ensimmäisen käsityksen mukaan ihmiset ovat osa koneistoa ja noudattavat käskyjä ja toimivat parhaiten hierarkian edellyttämällä tavalla. Toisen käsityksen mukaan ihmiset ovat itsenäisiä, he ovat yksilöitä. Tämän käsityksen mukaan ihminen nauttii merkityksellisyyden tunteesta, osallistavasta toiminnasta ja ongelmien ratkomisesta. Maailmankäsitys puolestaan perustuu käsitykseen, että maailmaa voidaan joko kontrolloida hallintomallien avulla tai näkemykseen, että organisaatioiden on mukautettava omaa toimintaansa maailmassa tapahtuviin muutoksiin. (Piha & Sutinen, 2020, Luku 5.4. Muutosjohtamisen

mallit nykypäivänä) Jo tällainen ero perustavaa laatua olevissa käsityksissä vaikuttaa eroavaisuuksiin ihmisten tarpeista ja odotuksista muutostilanteissa.

Työntekijäkokemus tarkoittaa yksilön henkilökohtaista kokemusta työpaikastaan. Työntekijäkokemus muodostuu sen pohjalta, miten hänen odotuksensa ja työnantajan antamat lupaukset kohtaavat yrityskulttuurin ja arkipäiväisen työskentelyn kanssa. Nämä tekijät saavat aikaan joko tyytyväisen tai tyytymättömän, sitoutuneen tai sitoutumattoman työntekijän. Huomion arvoista on, että hyvä työntekijäkokemus voidaan saavuttaa johtamisen avulla eli se ei tapahdu itsestään. Huono työntekijäkokemus sen sijaan voi syntyä ilman johtamista ja usein se pääseeikin syntymään juuri johtamisen puutteen vuoksi. (Luukka, 2019, ss.128-129)

Olemme tottuneet siihen, että menestyksen eteen tarvitaan joustavuutta, tehokkuutta ja laadukasta työskentelyä. Maailman murros ja kansantalouden kehitys ovat kuitenkin aikaansaaneet sen, ettei työntekijöiden määrää voida aina lisätä, vaan muutokseen tulee pystyä vastaamaan aineettoman pääoman, kuten osaamisen kehittämisen, innovaatioiden ja muutoskyvykkyyden avulla. Tavoitteet toiminnan tehostamiselle ja kehittämiseksi nykyisillä resursseilla koetaan työpaikoilla helposti kuormittaviksi. Muutostilanteissa onkin tärkeää tutkia, tukea ja edistää henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia. Organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, henkilöstön motivaatioon sekä asenteisiin, jotta henkilöstö voi kehittyä oma-aloitteisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. (Manka & Manka, 2016, ss.51-52)

Goleman (2006) toteaa kirjassaan *"tunneäly työelämässä"* virtauksen olevan motivaation lähteiden aatelia. Goleman kuvaa virtauksen tarkoittavan mielentilaa, jonka saavutamme mielekkäässä työssä, jossa pääsemme hyödyntämään kyvykkyyksiämme ja ongelmat ratkeavat vaivata. Tällöin aika kuluu kuin siivillä ja työn virtaus on mukaansatempaava. Yhteistä erilaisille ihmistypeille on virtauksen kokeminen ilon aiheena, suorastaan nautintona. Eroamme toisistamme kuitenkin siinä, millaiset tehtävät ja haasteet koemme mielekkäinä. Erilaisia kannustimia ja hyvää palautetta käytetään motivoinnin keinoina, mutta suurin motivaatio lähtee kuitenkin ihmisestä itsestään. Tunteemme toimivat motivaation polttoaineena ja ajavat meitä kohti päämääriä. Motivaation sen sijaan vaikuttaa

tekemisiimme ja tapaamme havaita asioida. Golemanin sanoin: ”Hyvä työ alkaa hyvästä tunteesta.” (Goleman, 2006, ss.129-130)

Hyvän ilmapiirin ja tunteen luominen ylläpitäminen edellyttää yrityksiltä työhyvinvoinnista huolehtimista ja kestävä, oikeanlaista henkilöstöpolitiikkaa. Työnantaja voi käyttää esimerkiksi seuraavia keinoja työhyvinvointipääoman lisäämiseksi: osallistava ja hyvä esihenkilötyöskentely, joustavat työtavat, kattavat työterveyspalvelut, työntekijöiden vaikuttamis- ja osallistamismahdollisuudet, osaamisen kehittäminen, panostaminen strategiseen työhyvinvointiin sekä iän ja elämäntilanteiden huomioiminen johtamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii panostusta myös työntekijöiltä, jotka voivat hyödyntää esimerkiksi seuraavia keinoja: muutosmyönteisyys, muutoksiin sopeutuminen, hyvät elämäntavat, työ- ja vapaa-ajan tasapainottaminen, osaamisen ajantasaisuudesta ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, toisen tukeminen ja työyhteisömyönteisyys. (Manka & Manka, 2016, ss.52, 55-56)

Luukka (2019) esittää yrityskulttuuria käsittelevässä teoksessaan yrityksen menestysketjun seuraavalla tavalla; organisaatiolla tulee olla työntekijäymmärrystä, jotta se voi yrityskulttuurin avulla saada aikaan tavoitellun työntekijäkokemuksen. Yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sen johtamiseen. Työntekijäkokemus puolestaan heijastuu asiakaskokemukseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet työntekijöiden kokemusten organisaatioista olevan yksi keskeisistä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä. Toivottu asiakaskokemus puolestaan on tärkeä tekijä asiakasuskollisuudelle. (Luukka, 2019, ss.116-117)

Työntekijäymmärryksen voidaan määritellä olevan tietoon perustuvaa ymmärrystä yksilöitä sitouttavista ja motivoivista tekijöistä, sekä näiden tietojen pohjalta kerrytettyä kokonaisymmärrystä eroista ja yhteneväisyyksistä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välillä. Kyse on yksilölähtöisestä tavasta, jonka tarkoituksena on käsittää yrityksessä vallitsevia hyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka odottavat yksilöllisiä kohtaamisia ja johtamista. Työntekijäymmärryksessä on kyse siitä tiedosta, jota heistä voidaan saada paremman johtamisen mahdollistamiseksi. Työntekijästä ei tarvitse ymmärtää kaikkea. Olennaista on

keskittyä niihin asioihin, joita yksittäinen työntekijä pitää tärkeinä ja miten nämä asiat toteutuvat työntekijän arjessa. Parhaiten työntekijäymmärrystä saa kerrytettyä saa kohtaamalla työntekijöitä, keskustelemalla työntekijöiden kanssa ja kuuntelemalla heitä huolella. (Luukka, 2019, ss.118-120)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa yhteistä uskomusta siitä, että kukin yksilö voi olla ryhmässä oma itsensä ja uskaltaa ottaa myös riskejä. Ympäristön ollessa psykologisesti turvallinen, ihmiset käyvät avointa ajatustenvaihtoa, tuovat rakentavalla tavalla esille erilaisia näkökulmia ja kykenevät ottamaan opiksi konfliktien kautta esille tulevista erilaisista näkemyksistä. Psykologisesti turvalliselle ympäristölle ominaista on, että kukin uskaltaa esittää kysymyksiä, huolenaiheita ja myöntää virheitä ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai rangaistuksesta. Psykologisen turvallisuuden tunteen myötä uskalletaan esittää kysymyksiä ja tuoda esille myös raakileen tasolla olevia ajatuksia ja ideoita. (Työterveyslaitos, 2021, s.2)

Organisaatiomuutokset, työtapojen ja sääntöjen muutokset sekä maailman ja organisaatioiden lisääntynyt moniulotteisuus ovat lisänneet psykologisen turvallisuuden merkitystä. Psykologisen turvallisuuden tärkeys työn tuloksen näkökulmasta on korostunut etenkin asiantuntijatyötä tekevien keskuudessa. Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että uskalletaan rohkeasti kokeilla uutta, ei pelätä virheitä ja virheiden sattuessa niistä otetaan opiksi. Palautteen antaminen ja oppien jakaminen onnistuvat turvallisessa ympäristössä paremmin. Psykologisen turvallisuuden myötä yksilöillä on paremmat lähtökohdat viihtyä ja onnistua työssään, mikä edesauttaa koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteita ja reagoimaan muutoksiin maailmassa ja toimintaympäristössä. (Työterveyslaitos, 2021, s.3)

Psykologisella turvallisuudella on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen ja töissä viihtymiseen. Tämän vuoksi psykologista turvallisuutta on tärkeä kehittää. Kehittäminen alkaa siitä, että yhteisössä ymmärretään, mitä psykologinen turvallisuus on ja mitä käsitteitä siihen liittyy. Tämän jälkeen tulee varmistaa, että psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja yhteiset pelisäännöt turvallisuuden ylläpitämiseksi ovat kaikille selkeitä. Osana yhteisiä pelisääntöjä on myös toimet sen varalta, että organisaatiossa havaitaan psykologista turvallisuutta hajottavaa toimintaa. Työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöiden ja johdon on

tärkeää toimia yhteisiä periaatteita noudattaen. Johdon ja esihenkilöiden tehtävänä on myös olla poistamassa esteitä yhteisen päämäärän saavuttamisen tieltä. Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä olennaista on myös tarvittava tuki turvallisuutta haastavissa tilanteissa sekä avoin keskusteluyhteys kaikesta, niin onnistumisesta kuin haasteistakin. Tämä linkittyy myös turvallisuuden tason läpinäkyvyyteen, mikä on tärkeää, jotta tiedetään, millä tasolla turvallisuus on, mistä tulee pitää kiinni ja missä on vielä kehitettävää. (Rinne, 2021, ss.275-276)

Johtamisella pyritään aina saavuttamaan jotakin. Usein johtamisen tavoitteena on kehittää ihmisiä ja asioita, jotta kyetään tuottamaan voittoa sekä arvoa asiakkaille. Kokeilevaa ja rohkeaa organisaatiota ei synny ilman konkreettisia tekoja ja esimerkin näyttämistä johtajien toimesta. Jos johtaja ylikorostaa suorittamista ja tavoitelukuja, voi ympärille muodostua käsitys, että ne menevät ihmisten edelle, mikä laskee arvostuksen tunnetta. (Rinne, 2021, s.132) Arvostuksen tunne on tärkeä ajuri motivaatiolle ja työn merkityksellisyydelle. Johtamisella ja sen arvomaailmalla on suuri vaikutus työpaikalla vallitsevan ilmapiirin luonteeseen ja johdettaviin. Mikäli johto antaa tiukan linjauksen, että kaikkia on kohdeltava arvostaen ja johto tuo tätä linjausta esille myös omassa käyttäytymisessään ja toiminnassaan, tulee johdettavat mitä todennäköisemmin tuoman samoja piirteitä esiin omassa toiminnassaan. Tällainen organisaation eri tasoilla konkretisoituva arvostus vahvistaa psykologista turvallisuutta. (Rinne, 2021, s.133)

3.5 Muutoksen onnistumisen kulmakivet

“Great things in business are never done by one person, they're done by a team of people.”
Steve Jobs (Leadem, 2017)

Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan liikkumista nykytilasta, läpi siirtymävaiheen, kohti haluttua tavoitetilaa. Muutosprosessi lähtee siitä, että on yhteinen tietoisuus muutoksen tarpeesta. Tämän jälkeen tulee päättää ne toimet, joilla nykytilasta päästään kohti tavoitetilaa. Tässä siirtymävaiheessa muutosprosessin johtaminen on olennainen osa muutosprosessia, sillä tässä vaiheessa ilmenee tyypillisesti esteitä ja ongelmia, joista on päästävä yli ja eteenpäin. Tällaisia haasteita voivat olla esimerkiksi muutosvastarinta,

kohonnut stressi, konfliktit ja epävarmuus. Onkin hyvä pyrkiä ennakoimaan muutokseen liittyviä reaktioita ja muutoksen käytäntöihin liittyviä esteitä ja hyväksyä se tosiasia, että muutos tuskin tulee tapahtumaan suoraviivaisesti. Tyypillisesti muutos vaatii tekemisten toistoa ja tekemisten uudelleen muotoilua tarpeen mukaan. (Armstrong, 2014, ss.181-182)

Isojen muutosten onnistuminen vaatii muutoksia totutuissa käytös-, ajattelu- ja tunnetavoissa. Tiedollinen oppiminen tapahtuu usein suhteellisen nopeasti, jos perehdytys on hyvä tai opetusaineisto selkeä. Tunnetaitojen ja käyttäytymisen muuttaminen puolestaan on paljon hitaampaa, eikä se onnistu ilman sinnikkyyttä. Tunneoppiminen edellyttää nykyisten tapojen heikentämistä ja uusien tapojen tuomista niiden tilalle. Totutusta käytöksestä pois oppiminen on mahdollista, mutta se vaatii tarmokkuutta ja monesti aikaa. (Goleman, 2006, s.281)

Lappalainen esittelee kirjassaan Inguatiation ja Rubinin (1991) muutoksen vastustusmallin, joka koostuu neljästä vaiheesta: kieltäminen, vastustus, tutkiminen ja hyväksyminen. Kieltäytymisvaiheessa yksilö saa tiedon muutostarpeesta, mutta kieltäytyy muutoksesta ja jatkaa vanhaan tapaan toimimista. Muutoksesta kieltäytyminen tulisi tunnistaa hyväksymisestä hyvin aikaisessa vaiheessa, jottei se pääse pitkittymään. Vastustusvaiheessa yksilö on siirtynyt kieltämisvaiheesta siihen, että ymmärtää muutoksen olevan väistämätön. Tässä kohtaa yksilö päättää, pitääkö hän muutoksesta vai ei. Näin ollen onkin tärkeää, että yksilö saa tässä kohtaa muutosjohtajasta tai esihenkilöstö empaattisen ja objektiivisen kuuntelijan. Tuntojen purkamisen avulla suhtautuminen muutokseen voi helpottaa ja muuttua jopa myönteiseksi. Tutkimis- ja kokeiluvaiheessa aletaan vähitellen kokeilla tapoja uuden oppimiseen ja tulevaan valmistautumiseen. Tämä voi olla innostuksen ja kaoottisuuden sekaista aikaa. Keskeistä muutoksen hyväksymiselle on kuitenkin perinpohjaisesti ymmärtää muutoksen yksityiskohdat. Sitoutumisvaiheessa yksilö on silloin, kun hän näkee muutoksen tuomat mahdollisuudet ja tavat päästä haluttuun tulevaisuuden tilaan. Sitoutumisvaiheessa yksilö jopa kokee muutoksen omakseen. (Lappalainen, 2015, ss.46-47)

Muutosvastarinta on monelle luonnollista, sillä ihmisillä on taipumus ainakin jossain määrin pitää kiinni tutuista asioista ja tavoista. Muutosvastarinta on siinä määrin hyvästä, että

osataan kyseenalaistaa kaikkein hulluimpia muutosehdotuksia ja olla ilmiselvästi toimimattomia ehdotuksia vastaan. Jos muutosvastarintaa ja kriittisen tarkastelun taitoa ei olisi lainkaan, lähdetäisi mukaan kaikkiin muutosehdotuksiin, jolloin kaikkein arvokkaimmat muutuskokeilut, niistä oppimiset ja toiminnan kehittämiset jäisivät muutosmassan jalkoihin. Näin ollen kaavailtu muutos ja johdon ajatukset tulevat arvioituiksi terveen muutosvastarinnan ansiosta. Muutosta on tarkasteltava prosessina, jota saadaan muutosvastarinnan avulla jalostettua ja rikastettua paremmaksi. (Erämetsä, 2003, ss.98-99)

Muutosvastarinta voi kuitenkin olla myös huono ja hankala asia. Pahimmillaan se voi ilmetä muutuskauhuna lamauttaen yritystoimintaa sekä heikentämän suorituskykyä muutosta edeltäneeseen aikaan verrattuna. Silloin, kun muutosvastarinta tunnetilana jo periaatteesta on voimakasta, ei sen hälventäminen tapahdu hetkessä. Optimaalinen kyseenalaistamisen ja muutosvastarinnan taso on mahdollista saavuttaa oikeanlaisilla toimenpiteillä. Aluksi on tärkeää tunnistaa vallitseva muutosvastarinta ja sen taso sekä hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. Perusteluita muutoksen vastustamiselle tulee kuunnella tarkasti ja pyrkiä eläytymään vastapuolen asemaan omaa innokkuutta unohtamatta. Tunteet on hyväksyttävä ja niitä on ymmärryksen kera kuunneltava. Vaikka tunteita ei pysty kieltämään, voi niihin hiljalleen vaikuttaa ja se tyypillisesti tapahtuukin ajan kanssa. On siis tärkeää, että negatiiviset tunteet otetaan avoimesti esille muutoksen alkuvaiheessa, jotta ne saadaan hyvissä ajoin käsittelyyn ja mukaan muutoksen jalostamiseen. Tällä tavoin on mahdollista kääntää negatiivinen muutosvastarinta positiiviseksi muutostunneprosessiksi. (Erämetsä, 2003, ss.98-101)

Kuva 7. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä, 2003, ss.98-100)



Kun ihmisen tulisi siirtyä pois mukavuusalueeltaan, voi syntyä vastustusta. Vastustusta ruokkivat monenlaiset, usein myös väärät mielikuvat. Vastustaminen on todella helppoa, eikä aina edes välttämättä kunnolla ymmärrä, mitä asiaa vastaan on. Muutoksen vastustaminen on yleistä, mutta vielä yleisempää on vastustaminen sitä kohtaan, kun joku

toinen yrittää muuttaa vastustajaa. Tyypillisesti eniten meitä ärsyttävät muutokset, jotka koskettavat meitä itseämme. (Lappalainen, 2015, s.42)

Goleman (2006) toteaa tekemänsä tarkastelun perusteella, että ihmisillä, joilla on taito vaikuttaa, on myös kyky käsitellä toisten tunteita tehokkaasti. (Goleman, 2006, s.194) Toisin sanoen esihenkilöroolissa toimivalle on tärkeää omata muihin vaikuttamisen taito, jotta hän saa autettua alaisiaan oikeaan suuntaan, kohti tavoitteita ja kohti parempaa työelämää. Myös Erämetsän (2003) mukaan esihenkilötyö on avain siihen, miten muutoksia on mahdollista jalkauttaa ja toteuttaa ja millä nopeudella. (Erämetsä, 2003, s.126)

Esihenkilö toimii välittäjän roolissa ylemmän johdon ja työtä suorittavan tiiminsä välillä. Luottamus ja tiedonkulku molempiin suuntiin on tärkeää, ja esihenkilön tulee huolehtia näiden ylläpitämisestä. Esihenkilö on avainasemassa muutoksen läpiviennissä, ja siinä, miten nopeasti tai hitaasti muutoksen toteuttaminen on mahdollista. (Erämetsä, 2003, s.126) Koska esihenkilö on näin merkittävässä roolissa muutoksen läpiviennissä ja onnistumisessa, tulisi jokaisen yrityksen jatkuvasti panostaa esihenkilötyön kehittämiseen ja tukeen. Tavoiteltavaa on saada esihenkilöistä sisäisiä valmentajia ja panostaa jatkuvasti esihenkilöiden ihmisjohtamistaitojen kehittämiseen. Tärkeää on kehittää esihenkilöiden osaamista ja ymmärrystä käyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja tunneälyn osa-alueilla. (Erämetsä, 2003, s.127)

Tiimiälyä hyödyntävä tiimi koostuu jäsenistä, jotka luottavat toisiinsa, kestävät muutostilanteita ja omaavat uskalluksen riskien ottamiseen. Organisaatio tai tiimi, joka hyödyntää tiimiälyä, kykenee joustavaan toimintaan, oppimaan kokemuksista, keräämään ja jakamaan tietoa saumattomalla tavalla sekä muuttamaan toimintaansa esteiden edessä ja luoden täten älykkyyttä, joka koostuu useista erilaisista tietolähteistä. Tiimiälyä hyödyntääkseen tiimillä tulee olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä on tarkoitus tehdä mitä asioita milloinkin edistää. Muutoksessa tiimiläiset eivät lannistu yhteentörmäyksistä ja epäonnistumisista, vaan pääsevät niistä yli ja jatkavat matkaansa kohti tavoitetilaa. Tämä vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä hyvää itsetuntemusta; niin omien kykyjen kuin heikkouksien tunnistamista. Lisäksi tämä edellyttää tiimiltä myös sisukkuutta sekä resilienssiä, joka viittaa

uskoon siitä, että tiimi selviää kaikesta, mitä matkan varrella tulee eteen. (Hiila yms, 2019, Luku 5 Tiimiäly ratkaisevana kilpailutekijänä, Mitä tiimiäly on? -kappale)

3.6 Sosiaalisesti kestävä kehitys muutosjohtamisessa

Kestävässä kehityksessä on kyse ihmisten hyvinvoinnista maapallon kantokyky huomioiden. Kestävä kehitys jakautuu kestävyiden kolmeen ulottuvuuteen; ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen kestävyteen. Ympäristötekijät liittyvät maapallon kantokykyyn ja sen asettamiin rajoihin. Sosiaalisessa kestävydessä on kyse yhteiskunnallisista asioista, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin. Nämä tekijät muodostavat hyvinvoinnin sosiaalisen perustan. Talouden tekijät puolestaan ovat niitä, jotka mahdollistavat palveluiden järjestämisen ja toimivan yhteiskunnan. Toimiva talous on sosiaalisen perustan edellytys. Talous kuormittaa kuitenkin ympäristöä, minkä vuoksi ympäristökuormituksen hallinta tulee talouden toiminnassa ottaa huomioon. (Valtioneuvoston kanslia, 2020)

Keskinäisriippuvuus on olennaista kestävä kehityksen kokonaisuudessa, sillä ympäristön kuormittuminen, sosiaaliset tekijät ja talouden toiminta ovat useilla tavoilla yhteydessä toisiinsa. (Valtioneuvoston kanslia, 2020) Kestävä kehityksen muutoksissa ei ole kyse ainoastaan käytänteiden muuttamisesta, vaan myös uskomusten ja asenteiden muuttamisesta vastuullisemmiksi. (Walker, 2017, s.23)

Vastuullisuudessa on kyse pitkän aikavälin prosesseista, järjestelmistä ja kestävydestä. Näissä prosesseissa olennaista on keskeytyksetön jatkuvuus ja toisaalta myös huoltaminen tarpeiden mukaan. (Robertson, 2017, s.3) Vastuullisuusodotuksia aikaansaavat ja muokkaavat muun muassa erilaiset talouteen ja yhteiskuntaan vaikuttavat megatrendit. Liike-elämän vastuullisuusodotukset ovat kasvaneet esimerkiksi maailman talouskehityksen ja sen heilahteluiden, globalisaation ja erilaisten väärinkäytösten myötä. (Harmaala, s.31) Muuttuvien megatrendien, ympäristökuormituksen ja taloustilanteiden myötä yhteiskuntavastuun huomioiminen yritysten toiminnassa on tullut arkipäiväiseksi. Näin ollen vastuullisuusnäkökulma tulee kuljettaa mukana myös muutosten suunnittelussa, toteutuksessa ja johtamisessa.

Sosiaalisesti kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan hyvinvoinnin edellytysten siirtymistä sukupolvien välillä. Hyvinvointia, osallisuutta ja terveyttä koskevan eriarvoisuuden vähentäminen ovat sosiaalisesti kestävä kehityksen kulmakiviä. Sosiaalisen kestävyys edellytyksiin kuuluvat muun muassa yhteiskuntaan kiinnittyminen, yhteisöllisyys, omaan elämään vaikuttamisen mahdollisuus yksilötasolla, toimintamahdollisuuksien jakautuminen oikeudenmukaisesti, turvallisuus, riittävät hyvinvointipalvelut sekä riittävä toimeentulo. (Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos, 2021) Näitä tekijöitä organisaatiot pääsevät tukemaan omalla vastuullisella toiminnallaan.

Henkilöstön monimuotoisuuteen panostaminen on esimerkki vastuullisesta toiminnasta ja sosiaalisesti kestävä kehityksen tukemisesta. Henkilöstön monimuotoisuus on työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta esimerkiksi, etnisessä taustassa, perhetilanteessa, vakaumuksessa, koulutustaustassa, iässä ja vammaisuudessa. Monimuotoisuuden on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia muun muassa organisaation julkisuuskuvalle sekä innovatiivisuudelle, henkilöstötyytyväisyydelle, työpaikan houkuttelevuudelle ja asiakastyytyväisyydelle. Huomionarvoista on, ettei monimuotoisuus automaattisesti saa aikaan hyötyjä, vaan johtamisen tulee tapahtua siten, että monimuotoisuuden mahdollistavat hyödyt saadaan toteutumaan. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrin mukaan henkilöstön monimuotoisuus luo myös haasteita. Esimerkiksi monimuotoisuuden johtamisen ja hallinnan haasteina nousi esille tarve erityiselle johtamisaamiselle ja resursseille. Monikielisyys puolestaan synnyttää tarvetta käännöstoille, mikä hidastaa ja hankaloittaa viestintää. Työyhteisössä voi myös herätä ennakkoluuloja, kielteisiä asenteita ja jopa suvaitsemattomuutta monimuotoisuutta kohtaan. Nämä vaativat työnjohdollista reagointia ja ennaltaehkäiseviä toimia. (Bergbom ym. 2020. ss.18-20) Henkilöstön monimuotoisuus on yksi tekijä, mikä saa aikaan tarvetta erilaisuuden huomioimiselle johtamisessa. Ihmisten erilaiset taustat vaikuttavat osaltaan myös siihen, millaiset tavat, käyttäytymismallit ja tunteiden ilmaisut ovat kullekin henkilölle luontaisia.

4 Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteutus

Soveltavalle tutkimukselle ominaista on täsmällisyys, järjestelmällinen ja kurinalainen työskentely eli toisin sanoen tiedon tuottaminen määrättyjen tieteellisen tutkimuksen metodien avulla. Metodeilla tarkoitetaan perusteluiden kera valittuja keinoja tutkimuksen toteuttamiseen. Metodeja ovat käsitteet, teoriat, tutkimusmenetelmät, aineiston keruutavat, analysointitavat ja argumentaatio. Metodia selittäessä kerrotaan perusteluiden kera kaikki tietoisesti tehdyt ratkaisut tutkimuksen lähtökohdasta, etenemisestä ja lopputuloksesta. (Vilka, 2021, Luku 2 Tutkimukselle asetetut vaatimukset, Järjestelmällisyys, kurinalaisuus ja täsmällisyys -kappale)

Työelämässä erityisen hyödylliseksi ovat osoittautuneet tutkimukset, jotka kuvaavat aiemman tiedon yhdistelyä uudella tavalla tai tiedon käyttämistä uudella tavalla myös ammattirajojen yli. (Vilka, 2021, Luku 2 Tutkimukselle asetetut vaatimukset, Tutkimusten vertailuperus ja uuden tiedon tuottaminen -kappale) Läpi tutkimuksen tulee pyrkiä objektiivisuuteen, jotta tutkimuksen perustelut ja löydökset nojaavat tutkimusaineistoon, eivätkä tutkijan omiin subjektiivisiin mielipiteisiin. (Alasuutari, 2011, Luku 2, Mitä on laadullinen tutkimus -kappale)

Tutkimuksen toteuttamisessa tulee huomioida luotettavuus, eettisyys ja pätevyys. Luotettavuuteen kuuluu, että tutkija käyttää läpi tutkimuksen toteutuksen oikeanlaisia ja perusteltuja metodeja ja näkökulmia. Osana luotettavaa tutkimusta tutkimuksen eteneminen kuvataan tarkasti, mukaan lukien mahdolliset suunnanmuutokset. Eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimuksen teon. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa siihen liittyville tahoille ja tutkimuksen pyrkimysten tulee olla hyviä. (Puusa yms, 2020, 5.luku, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus) Onnistuakseen tutkimuksen tulee kaikissa vaiheissa olla sekä luotettava, pätevä että eettisiä periaatteita noudattava.

4.1 Metodologiset valinnat

Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään sitä, miten erilaiset ihmistyytit huomioidaan muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa. Kyse on tutkimuspainotteisesta oppinäytetyöstä, jonka pohjana on työelämän hyödyttäminen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä muutoskyvykkyyttä.

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jossa suositaan tyypillisesti metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat saadaan esille. Tutkimusmenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluita tai esimerkiksi havainnointia. Haastateltavat valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen edetessä ja suunnitelmaa tuleekin muuttaa joustavasti, mikäli olosuhteet muuttuvat. Erilaisia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä näkyy myös aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi yms., 2007, s.160)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska pyrkimyksenä oli ymmärtää valittua ilmiötä. Ilmiötä tarkasteltiin niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimusaiheen merkityksistä, ajatuksista ja kokemuksista, joita tutkimuksen kohteena olevat henkilöt omaavat. Tavallisesti laadullisella tutkimuksella tavoitellaan yksityiskohtaisen ja rikkaan tiedon tuottamista tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Juuti yms. 2020, Johdanto, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? -luku)

Tutkimuksen lähestymistapa oli empiirinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, joiden avulla tutkimusaineisto kerättiin. Laadullisen tutkimuksen menetelmille on tyypillistä niiden induktiivisuus. Induktiivisuus tarkoittaa, että johtopäätökset tehdään aineiston perusteella. Aineistolähtöisyydessä hyödynnetään aineistossa ilmeneviä käsitteitä ja lauseita, joita haastateltavat käyttävät. Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja aineisto tyypillisesti keskustelevat keskenään niin aineiston hankintaa suunniteltaessa, aineistoa analysoitaessa ja tulkittaessa. Teoria toimii näiden vaiheiden apuvälineenä, eikä lähtökohtana. (Juuti yms. 2020, Johdanto, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? -luku) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keruussa,

analysoinnissa ja tulkinassa käytettiin apuna muutosjohtamista, itseohjautuvuutta, kestävästä kehitystä ja erilaisia ihmistyyppisiä käsittelevää teoriaa.

Empiirisen osuuden muodostaneet haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina. Puolistrukturoidut haastattelut valikoituivat parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen soveltuvaksi tutkimusaineiston keruumenetelmäksi. Tällä tavoin haastateltavilta saatiin syvällistä ja täsmällistä tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä tutkimuskysymyksiin liittyen. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin. Näissä haastatteluissa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta, 1998, 3.luku Aineiston hankinta, Haastattelu ja ryhmähaastattelu -kappaleesta Haastattelu -kappale)

Tämän tutkimusaineiston analysointi tuettiin aiempien teorioiden ja mallien avulla. Aineistosta tehtyjä tulkintoja selitettiin ja vahvistettiin teorioiden avulla ja teoriaa tarkasteltiin osin myös uudessa asiayhteydessä. (KvaliMOTV, 2010) Haastatteluiden analysoinnin tarkoituksena oli kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiötä, joka oli tutkimuksen kohteena. (Puusa yms, 2020, 4.luku, Laadullisen aineiston analysointi) Tämän tutkimuksen haastattelut analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla tukien löydöksiä aiemmissä luvuissa esiteltyjen teorioiden avulla.

Tutkimusta toteuttaessa aineistoa voi tarkastella useasta näkökulmasta, kuitenkin siten, että aineiston tarkastelussa keskitytään siihen, mikä on oleellista teoriapohjan ja tutkimuskysymysten kannalta. Kun litterointeja tarkastellaan oikeista näkökulmista, saadaan teksti helpommin hallittavaksi ja siitä voidaan tehdä "raakahavaintoja". Tämän jälkeen havaintoja yhdistetään ja sen myötä saadaan varsinaisten havaintojen määrää pienemmäksi. Yhdistämisessä "raakahavainnoista" etsitään yhteisiä piirteitä tai tekijöitä, minkä myötä niistä saadaan muodostettua havaintoja tai harvempia havaintojen joukkoja. (Alasuutari, 2011, Luku 2, Mitä on laadullinen tutkimus -kappale, Havaintojen pelkistäminen -kappale)

Teemoittelulla aineistosta, usein litteroinnista, muodostetaan siellä esiintyviä keskeisiä aiheita eli teemoja. Teemoittelua voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Kun haastatteluista ja vastauksista etsitään niitä erottavia ja yhdistäviä seikkoja, on kyse

aineistolähtöisestä teemoittelusta. Jos teemoittelu tehdään valittuun teoriaan tai viitekehykseen pohjautuen, on kyse teorialähtöisestä teemoittelusta. Usein teemat, joita on haastateltavien kanssa käsitelty, löytyvät vaihtelevissa määrin kaikista haastatteluista ja teemat havaita litteroinneista. Teemojen hahmottamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi taulukoita, joihin kootaan aineistosta keskeiset seikat ja mietitään niille yhteiset nimittäjät eli teemat. Teemojen alle voidaan kasata jokaisesta haastattelusta kohdat, joissa kyseisestä teemasta puhutaan ja raportissa voidaan tuoda esille haastatteluista otettuja sitaatteja, joissa teemaa käsitellään. (KvaliMOTV, n.d.a) Tässä tutkimuksessa tyyppikuvauksissa tuotiin esille referaatteja haastatteluista.

Tyypittelyllä viitataan tutkimusaineiston tiivistämiseen havainnollistaviin tyypeihin. Käytännössä kootaan haastateltavien tarjoamasta informaatiosta tyyppilliset seikat. Litteroinnista voidaan etsiä tietynlaisia vastauksia tai haastatteluiden osia, joilla on yhdistäviä tekijöitä ja voidaan näin ollen katsoa muodostavan tietyn tyyppin. Tyyppeihin kuuluvien tekstipätkien avulla voidaan luoda tyyppikuvauksia, joissa eri vastausten välillä esiintyvät tyyppilliset seikat yhdistyvät. Tyyppikuvauksien vertailulla hahmotetaan, millaisia erilaisia ominaisuuksia ja tyyppillisiä piirteitä eri haastatteluissa on tullut esille, miten eri tyytit eroavat toinen toisistaan tai mitä yhteistä eri tyypeillä on. Tyypittelyssä aineistoa analysoidaan teemoja syvällisemmin. Tyypittely edellyttää aineiston monipuolista tarkastelua ja aktiivista työstämistä, jotta siitä saadaan tehtyä perusteelliset tiivistelmät. Tyyppejä voi lähteä muodostamaan esimerkiksi taulukoiden tai vaikutelmien pohjalta. Vaikutelmapohjalta aloitettu tyypittely etenee siten, että vaikutelmia ja tyyppejä tarkennetaan aineistoa perusteellisesti lukemalla, käsittelemällä ja analysoimalla. (KvaliMOTV, n.d.b)

Haastatteluiden analysointi aloitettiin jakamalla vastauksia eri teemoihin, kuten muutosjohtamiseen, itseohjautuvaan toimintamalliin ja erilaisten ihmistyyppien tunnistamiseen. Teemoittelu tehtiin analysoinnin helpottamiseksi ja teemat nousivat tutkimuskysymyksistä. Teemoittelun yhteydessä aineistosta oli tehtävissä Alasuutarin mainitsemia ”raakahavaintoja”. Teemoittelun jälkeen vastausten analysoinnissa syvennyttiin vielä tyypittelyyn, jonka avulla aineistosta muodostettiin yleisiä ja olennaisia havaintoja tai havaintojen joukkoja. Teemoittelun ja tyypittelyn hyödyntäminen auttoi hahmottamaan,

mihin konteksteihin erityyppiset havainnot liittyvät. Havaintojen pohjalta oli mahdollista muodostaa tutkimustulokset ja edelleen johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavia valitessa kartoitettiin yrityksiä, jotka ovat toteuttaneet erilaisia muutosmatkoja, joissa on kokemusta ihmistyyppien tunnistamisen menetelmistä tai jotka ovat siirtyneet itseohjautuvaan toimintamalliin. Yritysten kartoittamisessa ja haastateltavien valinnassa hyödynnettiin Internetin ja LinkedInin lisäksi myös tutkijan verkostoja, joiden kautta osa haastateltavista löytyi. Tutkija lähestyi kutakin haastateltavaa aluksi sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset. Tällä tavoin tuettiin tutkijan omaa kartoitusta siitä, että haastateltavat omaavat olennaista kokemusta ja tietotaitoa tutkimusongelmasta. Haastateltavat ovat muutosjohtamisen, muutosten suunnittelun, itseohjautuvan toimintamallin ja henkilöstöalan asiantuntijoita ja johtajia. Haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä palvelualoilla finanssi-, IT- ja konsultointiyrityksissä.

Kuhunkin yksilöhaastatteluun varattiin aikaa tunti ja haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastaukset saatiin talteen litterointia ja aineistonhallintasuunnitelman mukaista aineiston säilyttämistä varten. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Kysymykset oli jaettu kolmeen teemaan ja kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset (ks. liite1). Kysymysten teemat olivat seuraavat:

- Muutosjohtaminen
- Erilaisten ihmistyyppien tunnistaminen ja huomioiminen
- Itseohjautuva toimintamalli

Tunnin varaus osoittautui riittäväksi ja haastattelut olivat kestoiltaan 40-60 minuuttia.

Valitut haastateltavat osoittautuivat käytännössä tutkimukseen sopiviksi, sillä kaikilla oli kaikkiin teemoihin annettavaa. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa henkilöä.

Haastateltavien määrän riittävyys arvioitiin haastatteluiden ja niiden analysoinnin edetessä kylläntymisen eli saturaation määritelmään peilaten. Saturaation mukaan aineistoa

katsotaan olevan riittävästi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa. Tarvittava ja riittävä vastausten määrä on tyypillisesti tutkimuskohtainen. Aineistoa tarvitaan ja kerätään tutkimusaiheen kannalta välttämätön määrä. (Eskola & Suoranta, 1998, 2.luku Suunnitelmista sitoumuksiin, Aineiston kattavuus -kappaleesta Aineiston kylläntyminen -kappale) Kylläntymisen määritelmän ja tutkimusongelman luonteen perusteella kahdeksan haastattelua osoittautui sopivaksi otannaksi.

Haastattelut purettiin litteroimalla tekstimuotoon. Aineistoa tarkasteltaessa keskityttiin tutkimukselle määriteltyyn teoreettis-metodologiseen näkökulmaan. Rajauksen seurauksena haastatteluista poimittiin tutkimustuloksiin vain tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta olennaiset ominaisuudet ja merkitykset, ja muut näkökulmat rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Litterointeja luettiin läpi useampaan kertaan varmistaen, että kaikki tutkimusongelman näkökulmasta olennaiset vastaukset tulee poimituksi tutkimustuloksiin. Aluksi tutkimustulokset jäsenneltiin teemoittain. Teemoittain jäsenneltyjä vastauksia luettiin jälleen läpi, jotta kokonaiskuva aineistosta tuli selkeäksi. Teemoittelusta edettiin vielä tyypittelyyn. Oikeiden ja oleellisten tyyppien muodostaminen oli aikaa vievää ja edellytti tyypittelyn kriittistä tarkastelua useammasta eri näkökulmasta, jotta muodostetut tyypit tukevat toisiaan, kattavat koko aineiston ja vastaavat tutkimusongelmaan.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulosten esittely on keskeisin osa raportissa. Tulosten avulla osoitetaan tutkimuksella saavutetut tulokset eli vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulosten jäsentely voidaan toteuttaa monin erilaisin tavoin, kuten tutkimusongelmittain. Valittu esittämistapa vaihtelee raportin luonteen ja työn muodon mukaan. Tärkeää on koota tulokset loogisiksi ryhmiksi ja toteuttaa tulosten esittely havainnollisesti. Tarkastelun tulee olla aineistosta nouseva, selkeä ja looginen.

5.1 Tulosten analysointi

Tämän opinnäytetyön tärkein tavoite oli selvittää, miten erilaiset ihmistyypit huomioidaan muutoksen suunnittelussa, johtamisessa ja viestinnässä. Lisäksi tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavilla lisäkysymyksillä: Miten erilaiset ihmistyypit huomioidaan itseohjautuvassa toimintamallissa? Miten erilaiset ihmistyypit voidaan tunnistaa? Miten yhteiset tavoitteet kirkastetaan? Miten henkilöstö sitoutetaan muutokseen?

Saturaation eli kylläntymisen näkökulmasta kahdeksalla haastattelulla saatiin riittävästi aineistoa, sillä vastauksissa alkoi toistua samat teemat. Vastauksissa toistui samoja teemoja eri asemassa ja eri yrityksissä työskentelevien haastateltavien väillä, mikä myös vahvistaa haastateltavien otannan riittävyttä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen teemaan eli haastatteluiden yleisiin aihealueisiin. Teemat on jaettu edelleen tyyppeihin eli koko aineiston kattaviin aineistossa toistuviin merkityksiin ja ominaisuuksiin. Tyypit kuvaavat sitä, millaisia tutkimusongelmaan vastaavia asioita ja merkityksiä aineistossa esiintyi. Tyypikertomuksia vertailemalla voidaan havaita, missä muutosjohtamisen kohdissa erilaisten ihmistyyppien tunnistaminen ja huomioiminen on merkityksellistä. Sekä millä keinoin sekä missä kohdissa sitä ei ole tarkoituksenmukaista toteuttaa.

Teema: Muutosjohtaminen ja muutosviestintä

Muutosjohtaminen ja muutosviestintä muodostivat aineistossa yhden teeman.

Haastateltavat toivat esille, että monissa ihmisissä muutos sanana saa aikaan negatiivisia

mielleyhtymiä. Se saa aikaan ajatuksia, että ihmisten käyttäytymisessä halutaan muuttaa jotain mahdollisesti ennalta määritettyä. Sen sijaan uudistaminen on sanana neutraalimpi ja sitä käytetään jonkin verran muutossanan sijaan. Lappalainen on teoksessaan tuonut esille, että on helppoa ja yleistä vastustaa sitä, että meitä yritetään muuttaa. Vastustamista voi ruokkia myös väärät mielikuvat ja epätietoisuus tulevasta. (Lappalainen, 2015, s.42)

Aineiston perusteella muutoksessa kaikki lähtee huolellisesta suunnittelusta: mikä nykyisessä toiminnassa ei toimi, miksi uudistusta tarvitaan, keitä uudistus koskee, mitkä ovat uudistamisen tavoitteet ja hyödyt. Näistä lähtökohdista tulee olla muutosta suunnittelevalla ryhmällä yhteinen ymmärrys, jotta ne saadaan kirkastettua kaikille niille, joita muutos tulee koskemaan. Myös Kotterin mukaan muutoksen tärkeys ja kiireellisyys tulee hahmottaa, muutostyöryhmällä tulee olla jaettu käsitys muutoskohteista ja muutoksesta on tehtävä kaikille osallisille tärkeä asia. (Kotter, 1995) Haastatteluissa tuotiin esille, että muutoksen suunnittelussa ei pystytä eikä ole tarkoituksenmukaista tunnistaa ja huomioida kaikkia muutoksen kohderyhmästä löytyviä erilaisia ihmisryhmiä. Suunnittelussa tulee pystyä luomaan muutokselle tietyt yhteiset raamit, jotta muutoksen kohderyhmät ja sidosryhmät lähtevät niiden raamien puitteissa edistämään muutosta. Ilman kaikille yhteisiä raameja ei saada varmistettua, että kaikki toimivat muutoksen näkökulmasta kriittisissä kohdissa samalla tavalla ja sillä tavoin muutosta saadaan edistettyä haluttuun suuntaan. Ulrich on nostanut esille sitä, että muutos voi helposti epäonnistua, jos muutosta ei johdeta, tulokset jäävät odotettua pienemmiksi, muutoksen tavoitteet ja tulokset eivät ylipäänsä ole konkreettisia tai mitattavissa. (Ulrich, 2007, s.197)

Haastatteluissa nousi esille, että muutoksen suunnitteluun voidaan ja monesti osallistetaankin keskeisten sidosryhmien edustajia. Osallistamalla suunnittelussa pyritään monipuolisemmin huomioimaan erilaisia näkökulmia ja lisäämään vaikuttamismahdollisuuksia ja merkityksellisyyden tunnetta yrityksessä. Osallistaminen on myös yhtenä tekijänä sitouttamassa ihmisiä muutokseen ja sen edistämiseen. Korhonen ja Bergman toivat myös esille osallistamisen tärkeyden muutoksen ja strategian suunnitteluvaiheeseen. Myös heidän mukaansa osallistaminen voi edesauttaa muutokseen sitoutumista. (Korhonen & Bergman, 2019, s.117)

Muutoksen huolellisen suunnittelun ja tavoitteiden määrittelyn lisäksi aineistossa korostui muutosviestinnän merkitys. Muutosviestinnällä lähdetään kertomaan tulevasta uudistuksesta muutoksen kohderyhmille. Isossa kuvassa muutosviestintä on geneeristä, eikä viestintää suunniteltaessa ole tarkoituksenmukaista hahmottaa kaikkia erilaisia ihmistyyppejä, joita vastaanottajista löytyy. Ihmisten erilaiset tavat ja taipumukset viestien vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen pyritään kuitenkin huomioimaan siten, että viestintää tehdään monikanavaisesti (esimerkiksi UKK eli Usein kysytyt kysymykset, videot, PowerPoint-esitykset, Intran uutiset ja podcastit), eri aikaisesti ja toistaen.

Kuten aiemmin jo mainittiin, viesti on isossa kuvassa geneeristä. Se on sitä tarkoituksella. Haastateltavien mukaan geneerisyyden peruste on se, että tulevan muutoksen tarinan tulee olla sama kaikille. Viesti tulee olla selkeä, jotta se ymmärretään ja jotta kaikki läpi organisaation ymmärtävät, miksi tämä muutos tehdään, mitä tällä tavoitellaan ja mitkä ovat muutoksen seurauksena saatavat hyödyt. Samoja viestejä toistetaan eri kanavissa, eri aikaisesti ja toistaen. Tällä pyritään vastaamaan siihen, että osa ihmisistä sisäistää viestit nopeammin ja osa hitaammin, osa palaa viesteihin myöhemmin ja sulattaa tietoa hiljalleen, osalle kuullun ymmärtäminen on luontevampaa kuin luetunymmärtäminen. Viesteihin tulee olla mahdollisuus palata myöhemmin.

Haastateltavat korostivat, että muutosviestinnässä viestinnän kaksisuuntaisuus on äärimmäisen tärkeää. Jos viestiä vain kaadettaisi ylhäältä alas, saatettaisi päätyä tilanteeseen, jossa viestiä ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin. Pelkkä tiedon kaato vähentää vaikuttamismahdollisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta kuulijassa, eikä todennäköisimmin tue motivaatiota muutosta kohtaan. Kaksisuuntaisella viestinnällä pidetään yllä keskusteluyhteyttä. Tämä on tärkeää siitä syystä, että viestin vastaanottajat pääsevät esittämään kysymyksiä ja saavat niihin vastauksia. Tällä tavoin saadaan poistettua epävarmuuksia ennen kuin ne paisuvat isoihin mittasuhteisiin. Kaksisuuntaisen viestinnän avulla saadaan myös palautetta siitä, miten muutos on vastaanotettu ja ymmärretty ja mitä kehitysehdotuksia muutoksen kohderyhmiltä ja sidosryhmiltä nousee. Kaksisuuntaisella viestinnällä saadaan huomioitua ihmisten erilaisia tarpeita keskustelulle, asioiden läpi käynnille ja vaikuttamismahdollisuuksille. Kaksisuuntainen viestintä on siis yksi tapa huomioida ihmisten erilaisuutta, ymmärrettä ihmisiä muutoksesta ja sitouttaa ihmisiä

muutokseen. Muutosviestinnän ja viestinnän kaksisuuntaisuuden tärkeyttä korostettiin myös useissa muutosjohtamista käsittelevissä teoksissa ja teorioissa. Kotter on korostanut muutosviestinnän tärkeyttä muutoksen onnistumisen edesauttamiseksi. Hänkin on tuonut esille, että pelkän tiedon kaadon sijaan viestinnän tulee sisältää myös kaksisuuntaisuutta ja varmistusta yhteisen ymmärryksen saavuttamisesta. Sekä Kotter että haastateltavat toivat esille, että hyvän muutosviestinnän toteuttaminen on erityisen haastavaa ikävissä muutoksissa, kuten tilanteissa, joissa joudutaan tekemään henkilöstövähennyksiä. (Kotter, 1995)

Se missä ihmisten erilaisuus tulisi tarkemmin huomioida, on esihenkilötaso. Esihenkilön vastuulla on useissa muutoksissa varmistaa, että muutoksesta on saavutettu yhteinen ymmärrys. Monet palavat halusta kuulla, mitä muutos yksilön arjessa tarkoittaa, miten se tulee näkymään ja mitkä ovat siitä saatavat konkreettiset hyödyt. Nämä ovat usein sellaisia asioita, joihin ei ison kuvan muutosjohtamisessa ja -viestinnässä pystytäkään vastaamaan, vaan vastaaminen ja selvitys on esihenkilön vastuulla.

Ihmisillä on erilaisia ja eriaikaisia tarpeita keskustelulle ja palautteen antamiselle muutoksesta. Myös näihin tarpeisiin vastaamisessa esihenkilö on avainasemassa; hän on tarjoamassa keskusteluapua ja viemässä palautteita tarvittaessa eteenpäin. Esihenkilö toimii epävarmuuksien poistajana ja muutokseen kannustajana. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että muutosta lähdetään tiimissä edistämään. Haastatteluiden tuloksia tukee myös Rinne, jonka mukaan esihenkilö on tärkeässä roolissa poistamassa esteitä päämäärien saavuttamisen tieltä ja pitämässä yllä keskusteluyhteyttä niin onnistumisista kuin haasteistakin. (Rinne, 2021, ss.275-276) Erämetsä on nostanut esille sitä, että esihenkilö toimii käytännössä välittäjän roolissa ylemmän johdon ja työtä suorittavan tiimin välillä. Esihenkilö on avainroolissa muutoksen läpiviennissä, minkä vuoksi yritysten tulisi jatkuvasti panostaa myös esihenkilöiden tukemiseen ja valmentamiseen. Esihenkilöiden taas on hyödyllistä kehittää ymmärrystään muun muassa käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen osa-alueilla. (Erämetsä, 2003, ss.126-127)

Tutkimuksesta nousi esiin kaksi muutosjohtamisen tyyppiä, jotka ovat tyyppikuvauksineen esitelty alla.

Kuva 8. Muutosjohtamisen tyypit ja tyypikuvaukset



Teema: Erilaisten ihmistyyppien tunnistaminen

Toinen aineistosta ilmenevä teema oli erilaisten ihmistyyppien tunnistaminen.

Muutosjohtamisen isossa kuvassa ja organisaatiotasolla tiedostetaan, että ihmiset lähtevät eriaikaisesti mukaan muutokseen, mutta ei kyetä, eikä ole tarpeellista hahmottaa kaikkia erilaisia ihmistyyppjä, joita yrityksessä työskentelee. Muutoksella tulee olla tietyt yhteiset ja yksinkertaiset raamit, eikä niitä luodessa voida ottaa huomioon kaikkia erilaisia ihmistyyppjä. Kaikilla tulisi olla tunne joukkoon kuulumisesta ja siitä, että tukea on tarjolla. Haastateltavien mukaan muutosjohtamisen isossa kuvassa luotetaan siihen, että esihenkilö tuntee alaisensa ja osaa huomioida alaisten erilaiset tarpeet. Erilaisten ihmistyyppien ja alaisten tarpeiden tunnistaminen sekä niihin vastaaminen kulminoituu esihenkilötasolle. Myös tätä tutkimusta varten hankitussa teoriassa korostui, että esihenkilön tarjoama apu ja tuki esteiden poistamisessa korostuvat varsinkin siinä muutoksen vaiheessa, kun ison kuvan muutosviestintää on jo toteutettu ja on aika temmata henkilöstö mukaan muutokseen.

Esihenkilö on myös muutosjohtamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan avainroolissa muutokseen ymmärtämisessä, tuen tarjoamisessa ja epävarmuuksien poistamisessa. (Kotter & Rathgeber, 2008, ss.93-95)

Kerrytetty kokemus auttaa esihenkilöä erilaisten ihmistyyppien tunnistamisessa ja taipumusten havaitsemisessa. Haastatteluissa nousi esille, että esihenkilö usein tietää alaistensa elämäntilanteista sellaisia asioita, jotka eivät kävisi ilmi persoonallisuus- tai taipumustyyppitesteistä, mutta joilla voi olla vaikutusta kyseisen henkilön muutoskyvykkyyteen siinä elämän tilanteessa. Esihenkilö usein tuntee alaisensa ja mitä heidän elämässään on meneillään. Tämä auttaa esihenkilöä hahmottamaan ja käsittelemään sitä, että alaisten välillä on eroja muutoskyvykkyydessä, tuen ja keskusteluyhteyden tarpeissa. Osa alaisista kaipaa muutostilanteissa heti vastauksia kysymyksiin, osa sulattelee kuulemaansa mieluummin aluksi itsekseen ja osa kaipaa esihenkilöltä tukea ja sparrausta. Alaistensa tuntemus auttaa esihenkilöä valmistautumaan esimerkiksi edellä mainittujen erilaisten tarpeiden huomioimiseen. Myös Jabe on tuonut teoksessaan esille, että esihenkilöltä edellytetään yksilöjohtamista, jotta hän onnistuu samaan erilaiset ihmiset tekemään yhteistyötä parhaiten toimivalla tavalla. Tässä onnistuminen edellyttää esihenkilöltä alaistensa tuntemusta työhön vaikuttavien seikkojen osalta. Käytännössä esihenkilön tulee hahmottaa myös sellaisia asioita, jotka eivät näy johdettavasta päällepäin. (Jabe, 2017, s.9)

Haastateltavien mukaan muutostilanteissa esihenkilöllä on tärkeä tehtävä epävarmuuksien sekä pelkojen poistamisessa ja niiden aikaansaaman vastarinnan vähentämisessä. Jos esihenkilö ei tunnista alaisten keskuudessa vallitsevia epävarmuuksia, pääsevät epävarmuudet helposti paisumaan kahvipöytäkeskusteluissa ja sitä kautta hidastamaan uudistumista. Esihenkilö on merkittävässä roolissa suunnannäyttäjänä muutoksessa ja muutokseen suhtautumisessa. Osa esihenkilön roolia on myös oikeanlaisen toiminnan tukeminen ja kannustaminen palautteen annolla sekä tarkkaavainen toiminta sen suhteen, millaista käytöstä tiimissä sallitaan.

Erilaisten ihmis-, taipumus- ja kommunikaatiotyyppien tunnistamisen mallien käyttämisestä haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä. Osalla haastateltavista yrityksistä on heidät omat

mallit, joita erilaisten ihmistyyppien tunnistamisessa käytetään. Yritysten omia ihmistyyppitestejä tehdään joko kaikille uusille työntekijöille tai tietyille projektiryhmälle. Osa haastateltavista suhtautui erilaisten ihmistyyppien ja taipumusten tunnistamisessa käytettäviin testeihin kriittisesti. He toivat esille, että testien tulokset antavat yksinkertaistetun kuvan ihmisten heikkouksista ja vahvuuksista. Testitulokset eivät anna aukotonta totuutta ja luokittelu voi saada aikaan myös negatiivisia seurauksia. Voi esimerkiksi käydä niin, että tiimissä katsotaan heikkouksien perusteella, kenelle ei kannata antaa tiettyjä työtehtäviä. Esille tuli myös se, että ajatuksena on hienoa, että muutosjohtamisessa saataisi tunnistettua ja huomioitua kaikki erilaiset ihmistyyppit, mutta käytännössä se ei ole mahdollista, eikä erilaisten ihmistyyppien tunnistamiseen käytettäviä malleja nähty muutosjohtamisen työkaluna.

Tätä tutkimusta varten kerätyssä teoriassa ihmisten erilaisuutta käsittelevistä malleista kehoitettiin pitämään mielessä, ettei ihmisten käytöstä tai ominaispiireiteitä voi selittää pelkkien testitulosten avulla. (Erikson, 2019, s.12) Teorioiden yhteydessä huomautettiin esimerkiksi siitä, että MBTI-menetelmässä käsiteltävät luontaiset taipumukset muodostavat vain osan käyttäytymisemme vaikuttavista tekijöistä. MBTI-testissä käytettävät ulottuvuudet eivät selitä esimerkiksi tunteidemme, tekemistemme taikka arvojemme sisältöjä, minkä vuoksi testitulokset antavat vain yksinkertaistetun kuvan taipumuksista. (Helin, 2001, s.39) Valtonen tuo esille, että pitkälle viety lokerointi voi myös olla haitallista, jos persoonallisuuteen tai käyttäytymiseen perustuen tehdään oletuksia, mistä toinen pitää ja ei pidä. Valtosen mukaan yhteistyö on hedelmällisempää, kun ymmärretään, miksi eri ihmistyyppien käyttäytymisten välillä on eroja ja miten omia työskentelytapoja voi yhteensovittaa vastakkaisten ihmistyyppien kanssa. Parhaaksi tavaksi tiimissä vallitsevien erilaisuuksien tunnistamiseen hän nimesi avoimen keskustelun. (Valtonen, 2021)

Jotkut haastateltavista toivat esille, että erilaisten ihmistyyppien tunnistamisessa käytettävät mallit voivat auttaa projektiryhmän tiimidynamiikassa. Eli projektiryhmille tällaisen testin teettämisestä ja testitulosten avoimesta keskustelusta voi olla hyötyä toisiin tutustumisessa, erilaisten dynamiikkojen tunnistamisessa ja vahvuuksien hyödyntämisessä. Jos jonkin mallin käyttämistä lähdetään suunnittelemaan, tulee olla tarkkaan selvillä, mitä sillä pyritään selvittämään; esilaisia käytösmalleja, taipumustyyppijä vai esimerkiksi

kommunikointityyppejä. Lisäksi haastateltavien mukaan on hyvä huomioida, että ihmisten käyttäytyminen voi olla erilaisten erilaisissa muutoksissa. Ihmiset voivat myös käyttäytyä eri tavoin kuin mikä on heille luontaista; jollekin kuuntelevaisuus ja taka-alalla pysyttely voi olla luontevaa, mutta työelämässä henkilö pitää itsellään yllä aktiivisen keskustelijan käytöstä, kun taas vapaa-ajalla toimii itselleen luontaisen taipumuksen mukaisesti. Haastateltavien tavoin Helin tuo kirjassaan esille, että helpointa ihmisten on toimia luontaisten taipumustensa mukaan. Helinin mukaan opettelemme kuitenkin toisinaan myös luontaisista taipumuksista poikkeavia tapoja käyttäytyä tai toimia, jos niistä koetaan olevan hyötyä esimerkiksi työelämässä. (Helin, 2001, ss.64-65)

DISC ynnä muut mallit nähtiin mahdollisina itsetuntemuksen lisäämisessä. Itsetuntemus nostettiin tärkeäksi tekijäksi, jotta voi ymmärtää omaa ja muiden käytöstä paremmin ja sitä kautta tukea tiimiytymistä. Työyhteisössä ja muutosten keskellä auttaa, jos yksilö kertoo esihenkilölle ja tiimiläisille omista vahvuuksistaan, tarpeistaan ja epävarmuuksistaan. Tämä auttaa niihin reagoimisen mahdollistamista. Avoin keskusteluyhteys tiimissä, luottamuksen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus tiimissä nousi haastatteluissa esille. Näillä on iso merkitys sen kannalta, miten erilaisten ihmisten erilaisista tarpeista pystytään tiimissä keskustelemaan ja niihin reagoimaan sekä tukemaan toinen toistaan. Psykologinen turvallisuus ja luottamuksen ilmapiiri tukevat muutosresilienssiä ja yhteen kuuluvuuden tunnetta. Tätä opinnäytetyötä varten kerätyssä teoriassa tuli esille, että tiimiläisten hyvä itsetuntemus auttaa niin yksilöä itseään kuin muutakin tiimiä selviään epäonnistumisista ja yhteentörmäyksistä, jotka varsinkin muutostilanteissa ovat yleisiä. Jokaisen olisikin teorian mukaan hyödyllistä panostaa omien kykyjen kuin heikkouksien tunnistamiseen. (Hiila yms, 2019, Luku 5 Tiimiäly ratkaisevana kilpailutekijänä, Mitä tiimiäly on? -kappale)

Muutosjohtamisen isossa kuvassa ei huomioida jokaista tyyppiä. Siinä ei voida hahmotella kaikkia erilaisia ihmistyyppiejä ja varmistaa, että kaikkien yksilöllisiin tarpeisiin vastataan. Muutosviestintää kuitenkin tuotetaan mahdollisimman selkeästi monissa eri kanavissa eri aikaisesti, jotta siten erilaiset ihmiset ymmärtävät viestin mahdollisimman hyvin. Erilaisten ihmistyyppien huomioimisen merkitys muutostilanteissa on iso siinä mielessä, että yritykset ovat erilaisia ihmisiä täynnä ja kaikki pitää tavoittaa ja oivalluttaa muutoksesta. Erilaiset ihmiset vastaanottavat viestejä eri tavalla, ymmärtävät niitä eri tavalla ja käsittelevät eri

tavalla. Ihmiset tarvitsevat eri tavalla keskustelumahdollisuuksia ja tukea. Esihenkilön tulee tuntea alaisensa ja olla tukena. Esihenkilön rooli erilaisten ihmistyyppien huomioimisessa on todella merkittävä. Psykologinen turvallisuus ja itsetuntemus puolestaan auttavat yksilöitä ja tiimejä huomioimaan ihmisten erilaisuutta ja erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä.

Dunderfeltin mukaan jatkuva käytännön harjoittelu sekä kokemus auttavat johtamisosaamisen kehittämisessä. Tämän lisäksi nostaa esille, että hyödyllistä on myös kartuttaa psykologista tietoutta ja kehittää itsetuntemusta. (Dunderfelt, 2014, s.12)

Tutkimuksesta nousi esiin neljä ihmisten erilaisuuden tunnistamisen tyyppiä, jotka ovat tyyppikuvauksineen esitelty alla.

Kuva 9. Ihmisten erilaisuuden tunnistamisen tyypit ja tyyppikuvaukset



Teema: Itseohjautuva toimintamalli

Savaspuro (2019) toi esille itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta itsetuntemuksen, psykologisen turvallisuuden ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin tärkeyden. (Savaspuro, 2019, ss.41-48) Myös haastatteluissa tuotiin esille, että hyvä itsetuntemus auttaa omien vahvuuksien, kehityskohteiden, tarpeiden sekä tiimiläisten erilaisuuden tunnistamisessa. Itsetuntemus auttaa uudistumista, kun osaa tunnistaa omia reaktioitaan, tapojaan ja tarpeitaan ja kertoa niistä. Kun tuntee itsensä ja osaa sanoittaa omia tunteuksiaan, muiden on helpompi tarjota apua ja tukea. Myös esihenkilöllä on paremmat lähtökohdat auttaa alaisiaan, kun alaiset kertovat avoimesti omista tarpeistaan ja ajatuksistaan. Avoimuus onnistuu parhaiten, jos tiimissä vallitsee luottamuksen iltapiiri ja yksilöllä on tiimissä turvallinen olo. Tunne, että yksilö voi tuoda asiansa esille ilman pelkoa muiden reaktioista. Yksilöiden muutosresilienssit ovat erilaisia. Vahva muutosresilienssi auttaa yksilöä uudistumisessa.

Osalle ihmisistä itseohjautuvuus ja rohkea kokeileminen tulevat kuin luonnostaan ja he lähtevät nopeasti mukaan kokeilukulttuuriin. Toiset taas kokevat luontevaksi valmiiksi annettujen ohjeiden pohjalta toimimisen. Toiset pelkäävät enemmän virheitä tai esimerkiksi eriävien näkökulmien esille tuomista. Tiimi voi koostua hyvin erilaisista ihmistyypeistä. Myös tämän opinnäytetyön 2. luku, joka keskittyi ihmisten erilaisuutta havainnollistaviin teorioihin, ilmensi sitä, että on olemassa paljon erilaisia taipumuksia, piirteitä ja tyyppejä ja niiden erilaisia yhdistelmiä.

Haastateltavien mukaan itseohjautuva toimintamalli vaatii onnistuakseen tiimityöskentelyä ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemistä. Avoin keskustelu, palautteen antaminen sekä epävarmuuksista ja vahvuuksista keskustelu ovat itseohjautuvassa toimintamallissa tiimiltä odotettavia asioita. Psykologinen turvallisuus auttaa näiden tavoitteiden saavuttamista. Haastattelijat nostivat esille, että itseohjautuvuutta opeteltaessa on tärkeää tukea toinen toistaan ja mahdollisuuksien mukaan jakaa rooleja mielekkäällä tavalla. Martela ja Jarenko toivat esille, että muuttuvan toimintaympäristön myötä myös tiimit voivat muotoutua aiempaa ketterämmin uudelleen sen mukaan, missä minkäkin laiselle osaamiselle on

tarvetta. Itseohjautuvuudessa hyvällä vuorovaikutuksella sidosryhmien ja oman kanssa on keskeinen merkitys. (Martela & Jarenko, 2017, s.12)

Martela ja Jarenko toivat esille myös sitä, että hierarkian ja itseohjautuvuuden tasoja on olemassa monenlaisia. (Martela & Jarenko, 2017, s.13) Itseohjautuvaan toimintamalliin lähdeittäessä myös esihenkilöt ovat usein uuden oppimisen äärellä. Varsinkin, jos yrityksessä on vallinnut korkean hierarkian kulttuuri, voi esihenkilöillä olla paljon opeteltavaa siinä, etteivät he anna valmiita ohjeita ja vastauksia alaisilleen. Sen sijaan esihenkilöiden tulee panostaa valmentavaan johtamiseen. Esihenkilö voi herätellä tiimissä keskustelua kysymysten avulla ja antaa työkaluja sujuvan arjen toteuttamiseen, mutta tiimin tulee itse yrittää etsiä ja löytää vastauksia sekä ratkoa ongelmia. Vaikka itseohjautuvassa toimintamallissa tiimillä on aiempaa enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia päättää asioista, on esihenkilökin muutoksen edistämisen näkökulmasta tärkeässä tehtävässä. Esihenkilön odotetaan tuntevan alaisensa, huomioivan erilaiset ihmistyyppit ja tarjoavan yksilöllistä sparrausta erilaisten tarpeiden mukaan. Keskusteluilla esihenkilö edesauttaa epävarmuuksien poistamista ja selvittämistä. Niin haastateltavien kuin Otalan mukaan esihenkilöt tukevat tiimien itseohjautuvuutta usein valmentavan johtamisen keinoin. Kyse on siitä, että esihenkilö hierarkisemman mallin tapaan enää anna kaikkeen valmiita raameja ja vastauksia, vaan sen sijaan avustaa tiimiä itse löytämään vastaukset ja tekemisen raamit ja avustaa esimerkiksi esittämällä herätteleviä kysymyksiä. (Ojala, 2018, s.300)

Muutoksen suunnittelussa on tiedettävä, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee ja onko itseohjautuvuus yritykselle sopiva ratkaisu. Vallitseva yritys- ja toimintakulttuuri vaikuttavat hyvin paljon siihen, miten paljon itseohjautuvaan toimintamalliin siirtymisessä on uutta opeteltavaa. Näitä seikkoja toivat esille niin haastateltavat kuin Martela ja Jarenkokin kirjassaan. (Martela & Jarenko, 2017, s.13) Itseohjautuvaan toimintamalliin siirtymisen isossa kuvassa ei ole tarpeen tunnistaa ja huomioida kaikkia erilaisia ihmistyyppijä, joita tuleva muutos koskee. Tärkeää on varmistaa kaksisuuntaisen viestinnän toteutuminen sekä riittävän tuen tarjoaminen koko henkilöstölle. Ihmisillä on erilaiset tarpeet keskustelulle ja erilaiset taipumukset kuormittua; isossa kuvassa huomioida, että yrityksessä on valmiutta tarjota tukea. Kaksisuuntaisella viestinnällä palautetta saadaan annettua puolin ja toisin ja positiivisella palautteella vahvistettua oikeanlaista käytöstä. Itseohjautuvassa

toimintamallissa korostetaan kokeilukulttuuria, palautteen antamista, kokeiluista oppimista ja tarvittaessa suunnan muuttamista. Muutoksen tavoitteiden tulee isossa kuvassa olla kaikille samat.

Tutkimuksesta nousi esiin neljä itseohjautuvan toimintamallin tyyppiä, jotka ovat tyyppikuvauksineen esitelty alla.

Kuva 10. Itseohjautuvuuden tyypit ja tyyppikuvaukset



5.2 Kehittämiskohteet

Seuraavaksi esitettävät kehittämisehdotukset pohjautuvat tämän tutkimuksen tuloksiin sekä siihen, miten lujittaa työyhteisöä jo ennen muutostilanteita, jotta työyhteisö erilaisine ihmistyyppineen toimisi toisiaan tukien ja ymmärtäen. Kuten tutkimustulosten analysoinnissa todettiin, kaikkia erilaisia ihmistyyppisiä ei ole tarpeen eikä mahdollistakaan huomioida ison kuvan muutosjohtamisessa. Esihenkilö ja tiimit ovat muutostilanteissa avainasemassa ihmisten erilaisuuden huomioimisessa ja erilaisuuden potentiaalihin hyödyntämisessä. Muutostilanteissa tulee usein paljon uutta asiaa, sisäistettävää ja omaksuttavaa, eikä kaikkia erilaisia ihmistyyppisiä voida eikä ole tarkoituksenmukaista ottaa huomioon muutosjohtamisen isossa kuvassa, jotta muutoksen iso kuva saadaan pidettyä selkeänä.

Ihmisten erilaisuuden ymmärrystä onkin tarpeen lähteä lisäämään jo ennen tulevia muutoksia. Kehitysehdotusten painopiste on henkilöstön hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen parantamisessa ihmisten erilaisuutta ymmärtämällä, tukemalla ja huomioimalla jo ennen tulevia muutoksia siellä, missä se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Kehitysehdotuksissa keskitytään siihen, mitkä tekijät edesauttavat erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Kehitysehdotukset on esitetty tiivistetysti taulukossa 3.

Kehityskohteena itsetuntemuksen lisääminen

Haastatteluiden perusteella psykologinen turvallisuus ja itsetuntemus auttavat yksilöitä ja tiimejä huomioimaan ihmisten erilaisuutta ja erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä. (Dunderfelt, 2014, s.12) Tätä opinnäytetyötä varten kerätyssä teoriassa tuli esille, että tiimiläisten hyvä itsetuntemus auttaa niin yksilöä itseään kuin muutakin tiimiä selviämään epäonnistumisista ja yhteentörmäyksistä, jotka varsinkin muutostilanteissa ovat yleisiä. (Hiila yms, 2019, Luku 5 Tiimiäily ratkaisevana kilpailutekijänä, Mitä tiimiäily on? -kappale) Jokaisen olisikin hyödyllistä panostaa omien kykyjen kuin kehityskohteidensa tunnistamiseen ja sen myötä kestävän kehityksen tukemiseen. Itsetuntemuksen lisäämisessä voi käyttää apuna erilaisia testejä, mutta niitä käyttäessä tulee pitää mielessä, että niiden antamia tuloksia tulee tarkastella kriittisesti.

Kehityskohteena psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Työterveyslaitoksen mukaan psykologisen turvallisuuden myötä yksilöillä on paremmat lähtökohdat viihtyä ja onnistua työssään, mikä edesauttaa koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteita ja reagoimaan muutoksiin maailmassa ja toimintaympäristössä. (Työterveyslaitos, 2021, s.3) Sama korostui myös tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa. Psykologisesta turvallisuudesta ja sen merkityksestä puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen työpaikoilla vaatii kuitenkin jatkuvaa ylläpitämistä ja tukemista. Tämä korostuu varsinkin muutostilanteissa ja henkilöstömuutosten keskellä. Psykologiseen turvallisuuteen panostaminen on myös yksi merkki vastuullisesta toiminnasta.

Esihenkilöiden tukeminen muutostilanteissa

Esihenkilöt ovat muutosten jalkauttamisessa niin merkittävässä roolissa, että heille tarjottavaan tukeen ja tarvittaessa koulutukseen on panostettava. Tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden lisäksi myös Dunderfelt ja Erämetsä ovat tuoneet esille, että esihenkilö on merkittävässä roolissa muutoksen läpiviennin, onnistumisen ja ihmisten erilaisuuden huomioimisen kannalta. (Dunderfelt, 2014, s.12) (Erämetsä, 2003, s.127) Kehitysehdotuksena onkin, että esihenkilöille tarjottavaan tukeen ja koulutukseen panostetaan, jotta heillä on hyvät eväät toimia johdon ja työntekijöiden välissä, eikä heidän kuormituksensa koidu liian suureksi. Tällä tavoin yritys tukee työhyvinvointia ja sosiaalisesti vastuullista toimintaa.

Kehityskohteena yhteisöohjautuvuus

Suosiossa olleesta itseohjautuvasta toimintamallista on hyvä pohtia, onko se yritykset kulttuuri huomioiden hyödyllinen ja kestävä tapa toimia. On hyödyllistä pysähtyä pohtimaan, tavoitellaanko muutoksella itseohjautuvuutta vai yhteisöohjautuvuutta? Miten muutoksen kohderyhmä on tavoitteen ymmärtänyt. Niin tämän opinnäytetyön haastatteluissa kuin itseohjautuvuutta käsittelevässä teoriassakin korostui se, että itseohjautuva organisaatio toimii käytännössä yhteisöohjautuvuuden avulla. Me-hengen luomiseen, yhteistyön rakentamiseen ja avoimen vuorovaikutuskulttuuriin olisikin äärimmäisen tärkeää panostaa.

Taulukko 3. Kehityskohteet ja-ideat. Taulukossa esitetään myös, miten kehityskohteet ja kehitysideat pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen.

| Kehityskohde | Teoria | Kehitysidea |
|---|---|--|
| Yhteisöohjautuvuus | Yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus | Me-hengen luomiseen panostaminen |
| Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen | Psykologinen turvallisuus, valmentava johtajuus, sosiaalinen vastuu | Tiimiytymiseen panostaminen säännöllisesti, ei vain muutostilanteissa ja haastavina aikoina |
| Itsetuntemuksen lisääminen | Psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi, kestävä kehitys, muutosresilienssi | Kannustusta ja keinoja itsetuntemuksen lisäämiseen. Hyvä itsetuntemus auttaa myös muiden ymmärtämisessä ja erilaisuuden potentiaalin hahmottamisessa |
| Esihenkilöiden tukeminen muutostilanteissa | Ihmisten erilaisuus, työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus | Esihenkilöille säännöllisiä tukiklinikoita ja koulutuksia johtamiseen ja muutosten jalkautukseen, ei kaikkea kerralla |

5.3 Yhteenveto

Tutkimuksen yhteenvetona todettakoon, että:

- muuttuvan maailman myötä yrityksissä tarvitaan eri laajuisia muutoksia;
- kestävän kehityksen ja vastuullisen toiminnan toteutuminen on otettava huomioon;
- hyvä itsetuntemus auttaa muiden ymmärtämisessä;
- psykologinen turvallisuus on edellytys erilaisuuden esiintulolle;
- yhteisöohjautuvuudessa on paljon hyötyjä, mutta sen rakentaminen voi olla myös haastavaa;
- esihenkilö on avainasemassa erilaisten ihmistyyppien huomioimisessa ja muutokseen ymmärtyttämisessä.

Alla tutkimuksen johtopäätökset ovat tutkimuskysymyksittäin esitettynä. Johtopäätösten jälkeen on tiivistettynä tutkimuksen pohjalta nousseet kehitysehdotukset.

Miten erilaiset ihmistyytit huomioidaan muutoksen suunnittelussa, johtamisessa ja viestinnässä?

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että erilaisia ihmistyyppisiä ei ole tarpeen eikä tarkoituksenmukaista huomioida muutosjohtamisen isossa kuvassa. Muutosviestintää toteutetaan monikanavaisesti, eri aikaisesti ja toistaen, jotta viesti saadaan kaikille erilaisille vastaanottajille. Muutoksen suunnitteluun osallistetaan keskeisiä sidosryhmiä ja saadaan sitä kautta erilaisia näkökulmia huomioitua jo suunnitteluvaiheessa.

Miten yhteiset tavoitteet kirkastetaan?

Tavoitteiden ja muutosviestinnän tulee olla selkeää, jotta kaikki ymmärtävät miksi muutosta tehdään, mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja muutoksella saavutettavat hyödyt. Yhteiset tavoitteet pyritään kirkastamaan monikanavaisen, vuorovaikutteisen, toistoista koostuvan ja saavutettavan viestinnän sekä vuorovaikutteisten keskusteluiden avulla.

Miten henkilöstö sitoutetaan muutokseen?

Kaksisuuntaisella viestinnällä ja vaikuttamismahdollisuuksilla saadaan sitoutettua ihmisiä muutokseen ja vahvistettua tunnetta, että muutosta tehdään yhdessä ja muutoksella tavoitellaan konkreettisia hyötyjä.

Miten erilaiset ihmistyypit voidaan tunnistaa?

Suurin vastuu ihmisten erilaisuuden tunnistamisesta ja huomioimisesta on esihenkilöllä. Parhaiksi keinoiksi ihmisten erilaisuuden tunnistamiseen esihenkilölle nimettiin kokemus, kahden väliset keskustelut tiimiläisten kanssa sekä aktiivinen arjen tarkkailu. Esihenkilön odotetaan tuntevansa alaisensa sekä heidän tarpeensa. Esihenkilö pitää alaistensa kanssa keskusteluita ja varmistaa, että muutos tulee ymmärretyksi ja sitä lähdetään edistämään. Viestinnässä kaksisuuntaisuus ja palautteen antaminen sekä kerääminen on tärkeää. Näin henkilöstö kokee, että heidän näkemyksillään on merkitystä ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa.

Miten erilaiset ihmistyypit huomioidaan itseohjautuvassa toimintamallissa?

Itseohjautuvassa toimintamallissa ihmisten erilaisuutta voidaan mahdollisuuksien mukaan huomioida jakamalla rooleja mielekkäällä tavalla. Tärkeässä roolissa on myös tiimihenki sekä tiimissä vallitsevien erilaisten vahvuuksien ja tuen tarpeiden hahmottaminen. Haastateltavien mukaan erilaiset ihmistyyppit auttavat parhaiten itsetuntemuksen lisäämisessä, mutta joidenkin näkemysten mukaan näitä malleja voi varoen käyttää myös tiimiytymisessä. Parhaiten tiimissä voidaan tunnistaa ihmisten erilaisuuksia avoimella keskustelulla. Se vaatii onnistuakseen luottamuksen ilmapiiriä eli psykologista turvallisuutta.

Kehitysehdotukset tutkimuksen perusteella

Tutkimustulosten ja aiheeseen liittyvän teorian pohjalta nousee taulukossa 3 esiteltyt kehityskohteet. Sen sijaan, että erilaisia ihmistyyppejä huomioidaan ison kuvan muutosjohtamisessa ja viestinnässä, tulee esihenkilöille tarjottaviin työkaluihin ja koulutuksiin tässä asiassa panostaa. Kestävän kehityksen ja sosiaalisen vastuullisuuden

lisäämiseksi ymmärrystä monimuotoisen henkilöstön potentiaalista ja psykologisesta turvallisuudesta tulisi organisaatioissa vahvistaa jo ennen tulevia muutoksia. Näistä lähtökohdista ja etukäteen resilienssiä vahvistamalla muutoksen kohteena olevilla henkilöillä ja sidosryhmillä voisi olla paremmat edellytykset ymmärtää muutosta, hyväksyä tarve muutokselle ja muuttaa myös omaa toimintaansa.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, miten erilaiset ihmistyytit huomioidaan muutosjohtamisessa. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa, mutta tutkimusaihe nousi työelämästä, joka on jatkuvassa murroksessa ja muutosjohtamisen tarpeessa kestävän kehityksen teema huomioiden.

Yritysten sosiaalinen vastuu ja paine muutosten toteuttamisesta vastuullisesti on valtava. Esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointi, monimuotoisuus ja inhimillinen kohtelu ovat keskeisiä vastuullisuuden teemoja. Muutokset taloustilanteissa, trendeissä ja asiakkaiden tarpeissa synnyttävät tarpeita muutoksille, toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erilaisten ihmistyyppien huomioiminen muutosjohtamisessa jää hyvin pitkälti esihenkilön vastuulle. Muutoksen suunnittelussa, viestinnässä ja johtamisessa ei ole tarkoituksenmukaista tunnistaa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä persoonallisuustyyppisiä ja pyrkiä vastaamaan kunkin tarpeisiin yksilöllisesti. Muutoksen kohteena olevat henkilöt ja sidosryhmät pyritään ymmärrettämään muutoksesta monikanavaisesti annettavilla selkeillä viesteillä. Tämän lisäksi huolehditaan viestinnän kaksisuuntaisuudesta, jotta muutoksen kohteena olevat henkilöt ja sidosryhmät tulevat kuulluiksi ja saavat tukea.

Osana laadullista tutkimusta on myös tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksissa yritetään välttää virheitä ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia tutkimus- tai mittaustapoja. Usein tutkimuksessa arvioidaan sen reliäbeliutta eli tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimustuloksia voidaan pitää reliäabeleina, jos samanlainen tutkimus toistettaisiin uudelleen ja toisellakin tutkimuskerralla päädytään samoihin tuloksiin. Tyyppillisesti arvioidaan myös

tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä. Validius viittaa tutkimusmenetelmien kykyyn mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Mittari voi aikaansaada tutkimusvirheitä esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkimusta varten teetettyyn kyselyyn vastanneet ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavoin kuin tutkija, mutta tutkija käsittelee kerättyjä tuloksia oman ajatusmallinsa mukaisesti. Tämän seurauksena tutkimustulosten ei katsota olevan päteviä ja tosia. (Hirsjärvi yms., 2017, s.226)

Luotettavuuteen kuuluu vakuuttavuus juuri oikeiden ja soveltuvien lähestymistapojen ja menetelmien valinnassa tutkimuksen toteuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lähestymistapa ja menetelmät tulee olla perusteltu ja luotettavuuden tulee toteutua tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Keskeistä luotettavuuden kannalta on myös se, että tutkimuksen eteneminen kuvataan todenmukaisesti niin kuin se on toteutunut. Luotettavassa tutkimuksessa esille tuodaan myös mahdolliset haasteet ja suunnitelmiin tehdyt muutokset tutkimuksen edetessä. (Juuti & Puusa, 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku)

Eettisyydellä viitataan eettisten periaatteiden noudattamiseen läpi tutkimuksen. Tutkimuksesta ei saa koitua haittaa tutkimuksessa osallisena olleille henkilöille tai tahoille. Eettisiä periaatteita noudattavat tutkimusmenetelmät ja analysointitavat ovat sellaisia, joita voidaan käyttää missä tahansa hyvin tehdyssä tutkimuksessa. (Juuti & Puusa, 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku)

Tutkimusta tehdessä tulee pyrkiä objektiivisuuteen, jotta tutkimuksen löydökset ja perustelut pohjautuvat tutkimusaineistoon, eivätkä tutkijan omiin subjektiivisiin mielipiteisiin. (Alasuutari, 2011, Luku 2, Mitä on laadullinen tutkimus -kappale) Todettakoon, että tutkijalla on ollut omia työelämän kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten ihmisten erilaisuus huomioidaan muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa. Tutkijan omien subjektiivisten näkemysten vaikutus tutkimustuloksiin on pyritty minimoimaan tutkimusaineiston huolellisella ja useista toistoista koostuvalla tarkastelulla sekä aineistosta tehtyjen havaintojen peilaamisella tutkimuskysymyksiin.

Työelämässä hyödylliseksi ovat osoittautuneet erityisesti tutkimukset, joissa aiempaa tietoa yhdistetään uudella tavalla tai aiempaa tietoa käytetään uudella tavalla. (Vilka, 2021, Luku 2 Tutkimukselle asetetut vaatimukset, Tutkimusten vertailuperus ja uuden tiedon tuottaminen -kappale) Tässä tutkimuksessa tutkittiin muutosjohtamista ja itseohjautuvaa toimintamallia uudenaikaisesta näkökulmasta; miten erilaiset ihmistyyppit otetaan niissä huomioon.

Tutkimuksen avulla pyrittiin saavuttamaan syvällisempi käsitys, millä organisaation tasoilla ja miten ihmisten erilaisuuden tunnistaminen ja huomiointi muutostilanteissa tapahtuu.

Haastattelut soveltuvat ilmiön syvällisempään selvittämiseen, minkä vuoksi haastattelu määritettiin tutkimusmenetelmäksi. Haastateltavien valinnassa painotettiin tutkimusongelman ratkaisemista tukevaa työkokemusta. Ennen haastatteluiden aloittamista kysymykset myös lähetettiin haastateltaville etukäteen, millä osaltaan vahvistettiin haastateltavien soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelut pidettiin haastateltujen kanssa sovittuina aikoina ja ensimmäisten haastatteluiden jälkeen kysymyksiä olisi ollut mahdollista tarpeen mukaan muokata. Kysymykset osoittautuivat kuitenkin tutkimukseen sopiviksi, eikä niitä ollut tarpeen muokata haastatteluiden edetessä.

Haastattelut nauhoitettiin myöhempää kuuntelua ja litterointia varten. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen tutkimusaineistoa luettiin läpi useaan kertaan, jotta hahmotettiin aineistossa toistuvat teemat, tutkimusongelmaan vastaavat yksityiskohdat sekä vastaukset, jotka olivat tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä. Tutkimustulokset jaettiin teemoihin ja teemat edelleen tarkempiin tyyppeihin ja tyyppikuvauksiin. Tyyppikuvaukset sisältävät haastateltavien vastauksia referoituina.

Tutkimuksen lopputuleman perusteella voidaan todeta, että haastateltavat olivat tutkimusongelman ratkaisuun oikean osaamisen, kokemuksen ja tietotaidon omaavat henkilöt. Vastaukset haastattelukysymyksiin olivat käytännönläheisiä, kattavia ja tutkimusaineistoa oli runsaasti. Kattavat vastaukset ja runsas aineisto mahdollistivat teemojen monipuolisen tarkastelun. Tutkimustulosten ja teoriaosuuden pohjalta sai muodostettua konkreettisia kehitysehdotuksia, joita erilaiset yritykset voivat lähteä kokeilemaan tai jatkojalostamaan työyhteisön vahvistamisessa. Yritykset ovat kuitenkin hyvin erilaisia, joten kehitysehdotuksia on hyvä soveltaa yrityksen kulttuuri ja ominaisuudet huomioon ottaen.

Yritysten kestävä kehitys, sosiaalinen vastuu, henkilöstön monimuotoisuus ja jaksaminen ovat ajankohtaisia ja huomionarvoisia teemoja. Muutosjohtamista on aikojen saatossa tutkittu paljon ja itseohjautuvuudesta löytyy runsaasti kirjallisuutta. Erilaisten ihmistyyppien tavoissa ja taipumuksissa on eroja, mikä luo niin omat haasteensa kuin mahdollisuutensa muutostilanteisiin. Tämä tutkimus auttaa hahmottamaan sitä, miten erilaisia ihmistyyppisiä voidaan tunnistaa, miten niitä huomioidaan muutosjohtamisessa ja itseohjautuvassa toimintamallissa.

Kun tämän tutkimuksen pohjalta esille tuotuja kehitysehdotuksia on yrityksissä soveltaen lähdetty testaamaan ja toteuttamaan käytännössä, voisi seuraavaksi olla hyödyllistä tutkia, miten työntekijät ovat kokeneet käytäntöön viedyt kehitysehdotukset ja mikä niiden hyöty on ollut. Onko toimenpiteillä ollut henkilöstön hyvinvointia ja työntekijätyytyväisyyttä edistävää vaikutusta?

Toinen mahdollinen tutkimusnäkökulma voisi olla se, kokevatko esihenkilöt saavansa riittävästä ajasta ja eväistä erilaisten ihmistyyppien huomioimiseen erityisesti muutostilanteissa. Millaista tukea tai valmennusta esihenkilöt kaipaaisivat mahdollisesti lisää?

Lähteet

Painetut lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino

Armstrong, M. (2014). *How to be an even better manager. A complete A-Z of proven techniques and essential skills*. 9th Edition. KoganPage

Cambell, H. (2014). *Managing organizational Change : a practical toolkit for leaders*. Kogan Page

Dunderfelt, T. (2012). *Tunnista temperamentit. Väriä elämään ja itsetuntemukseen*. PS-kustannus

Dunderfelt, T. (2014). *Hyvä paha pomo*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Erikson, T. 2019. *Idiootit ympärilläni – Kuinka ymmärtää muita ja itseään*. EU: Atena Kustannus Oy

Erämetsä, T. (2003) *Myönteinen muutos*. Tammi

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino

Goleman, Daniel. (2006). *tunneäly työelämässä*. Otavan Kirjapaino Oy

Harmaala, Minna-Maari. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*

Helin, K. (2001) *Ihmisten erilaisuus. 16 tyyppiä työelämässä*. Innotiimi Oy

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakol, I. (2019). *Tiimiäly : opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. 1. painos. Kauppakamari

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.
Gaudeamus.

Jung, C. G., Adler, G., Hull, R. F.C. & Hull, Sir R. F. C. (1971). *Collected Works of C.G. Jung, Volume 6: Psychological Types*. Princeton University Press

Keltikangas-Järvinen, L. (2016). *Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä*. WSOY

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent. Helsinki

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2008). *Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. WSOY

Lappalainen, M. (2015). *Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella*. Minerva Kustannus Oy

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas : mitä, miksi, miten?*. Alma Talent

Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. talentum pro

Martela, F & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Alma Talent

Otala, L-M. 2018. *Ketterä Oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa : tutkimusmatka muutosjohtamiseen*. Alma Talent Oy

Puusa, A., Juuti, P & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus

Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio : turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent

Robertson, M. 2017. *Sustainability principles and practice*. Routledge

Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. talentum

Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. talentum

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus

Walker, I. 2017. *Social Science and Sustainability*. Csir Publishing

Elektroniset lähteet

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020*.

Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Haettu 26.10.2022 osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Discprofiili.fi. (n.d.). *Mikä on DISC-testi?*. Haettu 26.10.2022 osoitteesta: [DISC-testi - Mikä on DISC-analyysi? \(discprofiili.fi\)](#)

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitran selvityksiä 162. Haettu 27.10.2022 osoitteesta

<https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. (2.9.2021) *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*.

Haettu 31.12.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Goodreads.com. (n.d.) *Leading Change quotes*. Haettu 31.12.2022 osoitteesta

<https://www.goodreads.com/work/quotes/50134-leading-change>

Hellström, M. (2014). *Muutosteoreettisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli*. Haettu

2.11.2022 osoitteesta <http://pedagogiikka.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>

Indeed Editorial Team. (9.5.2022). 40 Change Management Quotes to Inspire the Entire

Team. *Career development*. Haettu 31.12.2022 osoitteesta <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/change-management-quotes>

Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business

Review. Haettu 29.1.2023 osoitteesta <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Krebs Hirsh, S. & Kummerow, J. (n.d.). *Organisaatioiden tyyppiopas*. The Myers-Briggs

Company. Haettu 27.10.2022 osoitteesta https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Book-Previews/MBSF0072e_preview.pdf

KvaliMOTV. (2010). *Aineisto- ja teorialähtöisyys*. Haettu 1.11.2022 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

KvaliMOTV. (n.d.a). *Teemoittelu*. Haettu 30.12.2022 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

KvaliMOTV. (n.d.b). *Tyypittely*. Haettu 30.12.2022 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Leadem, R. (29.3.2017). *These 11 Steve Jobs Quotes Will Motivate You to Change the World*.

Haettu 31.12.2022 osoitteesta <https://www.entrepreneur.com/leadership/these-11-steve-jobs-quotes-will-motivate-you-to-change-the/291892>

Martela, F. (2020). *Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista*. *Työn tuuli* 29. Haettu 5.2.2023 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Peili Consulting Oy. (n.d.). *Ihmisten johtaminen ja erilaisuus työyhteisössä – eväitä matkan varrelle*. Haettu 27.10.2022 osoitteesta <https://www.peiliconsulting.fi/ihmisten-johtaminen-ja-erilaisuus-tyoyhteisossa/>

Schaupp, M. (2019). *Mitä on itseohjautuvuus – trendi vai työn murros?*. Haettu 31.12.2022 osoitteesta <https://www.humap.com/blogi/2019/05/mita-on-itseohjautuvuus-trendi-vai-tyon-murros/>

Sitra. (n.d.). *Perustietoa Sitrasta*. Haettu 26.10.2022 osoitteesta: [Perustietoa Sitrasta - Sitra](#)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2021). *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>

The White House. (n.d.). *William J. Clinton. The 42nd President of the United States*. Haettu 31.12.2022 osoitteesta <https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/william-j-clinton/>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Monimuotoinen työelämä*. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>

Työterveyslaitos. (2021). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Verkkopopas haettu 27.10.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Valtioneuvoston kanslia. (2020). *Kestävähely.fi. Mitä on kestävä kehitys?* Haettu 21.10.2022 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Valtonen, S-R. (24.11.2021). *Erilaiset ihmistyypit hybridityössä*. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://timanttia.fi/erilaiset-ihmistyypit-hybridityossa/>

Liite 1: Haastattelukysymykset

Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset:

MUUTOSJOHTAMINEN

Mikä on tärkeintä muutoksen suunnittelussa, oli kyseessä sitten pienempi tai isompi muutos? Entäpä tärkeintä muutoksen johtamisessa?

Miten varmistetaan, että kaikki ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja yhteiset tavoitteet?

Miten ihmisiä kannustetaan ja sitoutetaan muutokseen?

ERILAISTEN IHMISTYYPPIEN TUNNISTAMINEN JA HUOMIOIMINEN

Miten erilaiset ihmistyyppit voidaan tunnistaa? Onko sinulle kokemusta esim. MBTI-menetelmästä tai DISC-mallista?

Mitkä keinot erilaisten ihmistyyppien tunnistamisessa ja huomioimisessa ovat osoittautuneet hyväksi? Mitkä taas huonommiksi?

Miten erilaiset ihmistyyppit huomioidaan muutoksen suunnittelussa, johtamisessa ja viestinnässä?

Mikä on erilaisten ihmistyyppien huomioimisen merkitys (esim. muutoksen onnistumisen ja työntekijätyytyväisyyden, muutosvastarinnan näkökulmasta)?

ITSEOHJAUTUVA TOIMINTAMALLI

Miten erilaiset ihmistyyppit huomioidaan itseohjautuvan toimintamallin suunnittelussa, jalkauttamisessa ja viestinnässä?

Miten ihmisiä kannustetaan ja sitoutetaan itseohjautuvuuteen?

Millä keinoilla ihmisiä tuetaan itseohjautuvan toimintamallin omaksumisessa ja tuetaan, jos työntekijä kokee itseohjautuvuuden kuormittavaksi (osalle esillä olo ja fasilitointi on luontevampaa kuin toisille, toiset kaipaavat luonnostaan enemmän ylempää valmiina annettuja ohjeita kuin toiset, jne.)?

Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

Tutkimuksellani ei ole toimeksiantajaa. Tutkimusta varten tulen haastattelemaan eri yritysten edustajia. Haastateltavien kanssa olen sopinut, että haastateltavien sekä heidän työnantajiansa nimet voidaan tarvittaessa anonymisoida. Olen myös kertonut, että tämä tulee olemaan julkinen opinnäytetyö, joka tullaan julkaisemaan Theseuksessa. (Suora lainaus opinnäytetyösuunnitelmasta) Haastateltavilta olen varmistanut, että heidän kanssaan ei tarvitse allekirjoittaa tutkimuslupaa.

Minä toimin aineiston ja tulosten omistajana. Haastateltaville olen kertonut, että tulen keräämään, käsittelemään ja säilyttämään heiltä saatua tietoa huolellisesti ja haastatteluista saatua tietoa tullaan hyödyntämään vain opinnäytetyöhöni. Tutkimuksen teon ajan tulen säilyttämään tutkimusaineistoa henkilökohtaisella koneellani ja varmuuskopiota muistitikulle tallennettuna. Tutkimuksen valmistuttua tulen säilyttämään aineistoja vuoden ajan muistitikulla. Tarpeen mukaan tulen päivittämään tätä aineistonhallintasuunnitelmaa, joka liitetään lopuksi myös opinnäytetyöhön. (Suora lainaus opinnäytetyösuunnitelmasta)