



Muutosjoustavuus ja sen kehittäminen Yritys X:n HR-yksikössä

Helmi-Maria Rantamäki

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

RANTAMÄKI, HELMI-MARIA:

Muutosjoustavuus ja sen kehittäminen Yritys X:n HR-yksikössä

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2023

Elämme maailmassa, jonka seuraavaa mullistavaa käännettä on yhä hankalampi ennustaa, oli sitten kyseessä maailman laajuinen pandemia, ympäristökatastrofi tai poliittinen konflikti. Yksilöiltä vaaditaan kykyä sopeutua ja selviytyä arvaamattomistakin muutoksista. Tätä kykyä kutsutaan muutosjoustavuudeksi.

Muutosjoustavuutta tarvitaan työelämässä enenevässä määrin. Se on merkittävä osa työhyvinvointia erityisesti asiantuntijatyössä, jossa toimintatavat, viranomaisohjeistukset ja erilaiset työkalut ja järjestelmät kehittyvät ja vaihtuvat jatkuvasti. Yritys X:n HR-yksikössä on käynnissä erilaisia kehitysprojekteja, joiden myötä siirrytään uusiin järjestelmiin, prosesseihin ja toimintatapoihin yhtäaikaista. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiltä vaaditaan muutosjoustavuutta eli kykyä vastaanottaa ja oppia uusia tapoja tehdä työtä. HR-yksikön työntekijöiden muutosjoustavuuden nykytilan selvittämiseksi tehtiin puolistrukturoitu kyselytutkimus, jonka tuloksia analysoitiin muutosjoustavuuden, kompleksisuusteorian ja Peter Sengen oppivan organisaation muodostaman teoreettisen viitekehyksen avulla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että Yritys X:n HR-tiimeissä muutosjoustavuus on erittäin hyvällä tasolla. Tutkimuksen vastauksissa todettiin myös, että muutosjoustavuus koettiin välttämättömänä ominaisuutena HR-tiimeissä työskenneltäessä. Ratkaisevana ja tärkeimpänä muutosjoustavuuden kulmakivenä Yritys X:n HR-tiimeissä on vuorovaikutus, joka ilmenee konkreettisesti mm. kollegoiden auttamisena ja kehitysideoiden jakamisena. Kehityskohteeksi muodostui vastausten perusteella viestintään panostaminen ja kehitysideoiden jalostaminen loppuun asti.

Asiasanat: muutosjoustavuus, resilienssi, muutos, sopeutuminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

RANTAMÄKI HELMI-MARIA:

Building Resilience: Strategies for Developing a Strong HR Department in Organization X

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 6 pages
May 2023

We live in a world where it is increasingly difficult to predict the next turning point, be it a global pandemic, an environmental catastrophe, or a political conflict. Individuals will need to be able to adapt and cope with these unpredictable changes. This capacity is called resilience.

Resilience is also increasingly needed in working life. It is an important part of wellbeing at work, especially in specialist work. Policies, regulatory guidelines, tools, and systems are constantly developing and changing. The HR department of Organization X is undergoing several development projects. In such a demanding situation, employees need to build resilience to adapt and learn new ways of working. To determine the current state of resilience of the employees in the HR department, a semi-structured survey was conducted. The results were analyzed using the theoretical framework of resilience, complexity theory and theory of learning organization by Peter Senge.

The results of the survey show that the HR teams in Organization X have a very high level of resilience. The survey responses indicated that resilience was perceived as a necessary characteristic when working in HR teams. Interaction seems to be the most important element in fostering resilience at HR department of Organization X. It can be seen in concrete ways such as helping colleagues and sharing development ideas. Need for further development in terms of communication and the finalization of development ideas was identified.

Keywords: resilience, change, adaptation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	8
	2.1 Tutkimusmenetelmä	8
	2.2 Tutkimuksen toteutus	9
	2.3 Eettisyys ja luotettavuus	9
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	11
	3.1 Muutosjoustavuus eli resilienssi	11
	3.2 Kompleksisuusteoria	16
	3.3 Oppiva organisaatio	17
4	TUTKIMUS	20
5	TULOKSET	34
	5.1 Tiimien toimintatapojen muutosjoustavuus	34
	5.2 Yksilöiden muutosjoustavuus	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
	6.2 Pohdinta	39
7	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44
	Liite 1. Saatekirje	44
	Liite 2. Kysely	45

1 JOHDANTO

Elämme maailmassa, jonka seuraavaa mullistavaa käännettä on yhä hankalampi ennustaa, oli sitten kyseessä maailman laajuinen pandemia, ympäristökatastrofi tai poliittinen konflikti. Yksilöiltä vaaditaan kykyä sopeutua ja selviytyä näistä arvaamattomistakin muutoksista. Tätä kykyä kutsutaan muutosjoustavuudeksi.

Muutosjoustavuutta tarvitaan myös työelämässä enenevässä määrin. Se on merkittävä osa työhyvinvointia erityisesti asiantuntijatyössä, jossa toimintatavat, viranomaisohjeistukset ja erilaiset työkalut ja järjestelmät kehittyvät ja vaihtuvat jatkuvasti. Mitä muutosjoustavuus tarkoittaa työntekijän näkökulmasta?

Yritys X:n HR toiminnoista vastaavassa yksikössä on ollut käynnissä erilaisia kehitysprojekteja, joiden myötä ollaan tekemässä siirtymää mm. uusiin järjestelmiin ja prosesseihin. Tarkoituksena on myös suorittaa siirtymä jatkuvan kehittämisen malliin, jossa kehittäminen tuodaan osaksi arkea myös pienimuotoisempien kehitysprojektien muodossa. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiltä vaaditaan muutosjoustavuutta ja tämä opinnäytetyö tutkii muutosjoustavuuden osalta tiimien ja työntekijöiden valmiutta uuteen toimintamalliin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen muutosjoustavuuden nykytila on ja miten muutosjoustavuutta voidaan parantaa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys Yritys X:n HR-toiminnoista vastaavien tiimien muutosjoustavuuden tilasta ja antaa vinkkejä muutosjoustavuuden kehittämiseen.

Opinnäytetyössä pääteorianä käytetään muutosjoustavuutta, johon puhekielessä usein viitataan sanalla resilienssi. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin sanaa muutosjoustavuus, sen kuvaavuuden takia. Muutosjoustavuutta tarkastellaan toimintaympäristön näkökulmasta kompleksisuusteorian avulla sekä selvennetään organisaation roolia muutosjoustavuuden mahdollistajana Peter Sengen (1990) oppivan organisaation mallin avulla.

Tutkimus tehtiin puolistrukturoituna kyselytutkimuksena, jolla pyrittiin kartoittamaan Yritys X:n HR- yksikön työntekijöiden muutosjoustavuuden nykytilaa. Vastauksia analysoimalla luotiin myös kehitysehdotuksia muutosjoustavuuden vahvistamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen pörssiyhtiö, joka toimii muutamalla eri toimialalla. Yritys X:n HR-yksikön tehtäviin kuuluu rekrytointia, työsuhteen elinkaareen liittyviä tehtäviä sekä erilaisia projektiluontoisia kehitystöitä. HR-yksikkö jakautuu kolmeen eri tiimin, joista yksi hoitaa työsuhdejuridisia asioita ja esihenkilöiden neuvontaa ja loput kaksi tiimiä aiemmin mainittuja tehtäviä. Henkilöstöä näissä tiimeissä on yhteensä n. 40 henkilöä. Työnkuva näissä tiimeissä on laaja ja monipuolinen. Työ on asiantuntijatyötä ja siihen kuuluu monia tietotyölle tyypillisiä piirteitä, kuten aikapaine, jatkuvat keskeytykset ja lukuisien erilaisten tietoteknisten järjestelmien käyttäminen työkaluina. Työssä pitää pystyä siis kohtamaan erilaisia muutoksia päivittäin esimerkiksi; asiakkaiden kiirehtimispyynnöt, viestintään liittyvät asiat ja mahdolliset järjestelmätekniset ongelmat.

Idea opinnäytetyön aiheesta lähti liikkeelle yksinkertaisesta huomiosta, joka liittyi käynnissä oleviin kehitysprojekteihin, joita oli saman vuoden aikana käynnissä useita ja yleisesti puhuttiinkin projektivuodesta. Nämä projektit olivat luonteeltaan sellaisia, että niiden myötä tapahtuisi isoja muutoksia niin käytössä oleviin järjestelmiin, kuin itse työssä noudatettaviin prosesseihinkin. Tiedossa oli siis kokonaisten järjestelmien vaihtumista, automaatiokehitystä ja prosessien virtaviivaistamista. Näiden projektien vaikutus työntekemiseen HR-tiimeissä olisi siis todella merkittävä. Kehitystyötä on kuitenkin tehty tässä yksikössä ennenkin, mutta sen vaikutukset eivät ole olleet ihan samaa kokoluokkaa. Motiivit näiden kehitysprojektien takana ovat olleet erityisesti järjestelmätoimittajiin liittyvät asiat sekä strategiasta johdettu pyrkimys standardisoida ja automatisoida prosesseja parhaiksi mahdollisiksi.

Lisäksi on hyvä myös todeta, että nämä HR-yksikössä tapahtuvat järjestelmä- ja prosessimuutokset vaikuttavat kaikkiin organisaation osiin. Edessä on siis tilanne, jossa käytännössä koko organisaatio mm. ottaa käyttöön uuden järjestelmän. Tämä näkyy HR-tiimien työpöydällä siis todennäköisesti myös lisääntyneenä prosessineuvonnan työtehtävänä. Muutoshetkellä nämä samanaikaiset

järjestelmä- ja prosessimuutokset tulevat siis vaatimaan HR-tiimien työntekijöiltä lisäponnistuksia ja joustavuutta, jotta ne eivät lamaannu ja työtehtävät etenevät muutoksista huolimatta vaaditulla tavalla.

Tässä tilanteessa vaaditaan työntekijältä tietynlaista osaamista ja asennoitumista muutoksiin. Käytyjen keskustelujen perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijät ajattelevat tulevista muutoksista eri tavoin ja osa vaikuttaa valmiimmalta vastaanottamaan nämä muutokset kuin toiset. Tästä syystä halusin tarkemmin selvittää, millainen muutosjoustavuuden taso HR-tiimeissä on ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa myös kehittää.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa muutosjoustavuuden tilaa HR tiimeissä ja antaa tulosten perusteella kehitysehdotuksia. Muutosjoustavuutta koetaan yksilöllisesti ja sen arviointi on täten mielekkäintä tehdä henkilökohtaisesti. Aineiston keruutavaksi valikoitui kyselytutkimus, sillä se soveltuu erityisesti mielipiteiden, asenteiden ja ominaisuuksien selvittämiseen (Kvantitatiivinen käsikirja, n.d.) Laadullista tutkimustapaa voidaan käyttää itsenäisesti tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa (Kvalitatiivinen tutkimus, Tilastokeskus). Tässä opinnäytetyössä yhdistetään laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, sillä niitä yhdistämällä saadaan tutkimukseen laajuutta (Tuomi & Sarajarvi 2017, 103).

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty näiden kahden menetelmän yhdistämistä, sillä tutkimus haluttiin toteuttaa puolistrukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Kyselytutkimus valikoitui aineistonkeruutavaksi sen tehokkuuden takia, sillä tutkimuksen toteutuksella oli tiukka aikataulu ja opinnäytetyöntekijä koki, että sen avulla saadaan kuitenkin tarpeeksi syvällinen käsitys muutosjoustavuuden nykytilasta.

Laadullisessa tutkimuksessa arvostetaan erityisesti subjektiivisuutta ja näkökulmaisuutta. Tämä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden toimijuuden arvostamista, sen sijaan, että he olisivat vain tutkimuksen kohteita. Laadullisessa tutkimuksessa pääosassa ovat tutkittavien henkilöiden kokemusten ja toiminnan kuvaaminen heidän näkökulmastaan, eikä analysoida heidän toimiaan ulkopuolelta. Tutkijan rooli nähdäänkin lähinnä ymmärtäjänä ja tähän liittyy myös tietynlaista arviointia siitä, miten tutkijan omat valinnat ja toiminta mahdollisesti vaikuttavat lopputulokseen ja analysointiin. (Juhila 2021.)

2.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla kyselyllä, jota täydennettiin muutamalla avoimella kysymyksellä. Lisäksi kahdessa kysymyksessä käytettiin filttteriä, joka ohjasi vastauksen mukaan seuraavaan kysymykseen. Kyselyssä oli 26 kysymystä, joista yksi oli vapaavalintainen ja kaksi tarkentavaa vapaavalintaista lisäkysymystä. Kyselyssä kartoitettiin Yritys X:n HR-yksikön muutosjoustavuuden nykytilaa, joten se jakautui kolmeen osaan; taustatietoihin, kysymyksiin tiimeistä ja kysymyksiin vastaajien henkilökohtaisesta arviosta omasta muutosjoustavuudesta. Puolistrukturoitu kyselylomake toteutettiin hyödyntäen Microsoftin Forms- työkalua.

Kysely lähetettiin sähköpostitse Yritys X:n HR-yksikön tiimeille, joissa työntekijöitä oli kyselyn vastausaikana 4.4.2023-13.4.2023 39 henkilöä. Sähköpostin lisäksi opinnäytetyön tekijä markkinoi kyselytutkimusta tiimien yhteisillä Teams-kanavilla sekä tiimien aamupalaverieissa. Kysely lähetettiin samalla viikolla kuin uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönotto tapahtui. Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan kyselyn lähettämisaikankohda oli erinomainen, sillä käynnissä oli konkreettinen tilanne, jonka avulla reflektointi muutosjoustavuutta arvioidessa oli helpompaa.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta arvioitaessa on kyse siitä, että tutkimuksen tulokset olisivat toistettavissa ja tällöin saadut tulokset alkuperäistä vastaavia. Kuitenkin tutkittava ilmiö voi ajan saatossa muuttua, joten uusintamittaus ei sinällään riitä reliabiliteetin mittariksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen, 2010, 129.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jonka analyysivaiheessa käytettiin kvantifiointia paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan Grönforsin (1982) mukaan tarkistaa esimerkiksi kysymällä samaa asiaa eri tavoin. (Grönfors

1982,174.) Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa esimerkiksi vastaajien asennetta muutoksiin selvitettiin kolmessa eri kysymyksessä hieman eri tavoin.

Laadullisessa tutkimuksessa pitää arvioida myös tutkimuksen tekijän henkilökohtaista vaikutusta tutkimukseen (Juhila 2021). Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti kuvaamaan ja analysoimaan tutkimuksesta saadut tulokset. Kyselytutkimuksen vastaukset on käsitelty ehdotonta anonyymiteettia noudattaen.

Luotettavuutta arvioitaessa raportoinnin merkitys on laadullisessa tutkimuksessa suuri. Raportissa kuvataan ja luodaan ikään kuin uusi todellisuus, jossa jo tutkittu tieto ja tutkimuksen aikana havaitut asiat yhdistyvät. (Eskola & Suoranta 1998, 220.) Tässä tutkimuksessa ja sen raportoinnissa on pyritty selvittämään tutkimuksen olosuhteita ja käytettyjä menetelmiä mahdollisimman tarkasti ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Muutosjoustavuus eli resilienssi

Muutosjoustavuus, toiselta nimeltään resilienssi, on käsite, joka on vasta lähivuosina löytänyt tiensä myös organisaatio- ja työelämä tutkimuksen aiheeksi. Muutosjoustavuus on alun perin psykologian alan käsitteistöä, jolla on haluttu kuvata yksilön kykyä selviytyä vastoinkäymisistä ja kehittyä normaalisti haasteista huolimatta. (Käyttäjänopas 2014, 7, 14.) Muutosjoustavuudesta on tehty kansainvälisesti paljonkin tutkimusta ja siitä voidaan tunnistaa kolme eri merkittävää suuntausta. Nämä ovat ekologinen resilienssitutkimus (esim. Holling 1973), psykologinen resilienssitutkimus (esim. Bonanno ja Mancini 2008) ja postmoderni monitieteellinen näkökulma (esim. Masten & Obradović 2006). Suomessa on kansallisella tasolla resilienssitutkimusta tehty vielä niukasti, ja jos otetaan huomioon myös edellä mainittu tieto siitä, että resilienssi tai muutosjoustavuus löytyy Suomen kielitoimiston sanakirjasta vasta vuonna 2020, selittää se varmasti myös osaltaan tehdyn tutkimuksenkin vähäisyyttä. (Kotus 2019.)

Resilienssitutkimusta on tehty kunniakkaasti erityisesti kehityspsykologian alalla. Tohtorit Caroline Clauss-Ehlers ja Mark Weist (2004) selittävät kirjassaan lasten resilienssin vahvistamisesta myös lähtökohtaa, josta muutosjoustavuuden perusajatuksesta on kyse. Tiedostamme, että ongelmiin kannattaa puuttua, ennen kuin niistä tulee kriisejä. Clauss-Ehlers ja Weist (2004) näkevät tehokkaimpana ratkaisuna lasten muutosjoustavuuden kasvattamisen keskittymällä erityisesti heidän vahvuuksiensa tukemiseen. Kun muutosjoustavuuteen aletaan kiinnittää huomiota jo lapsena, on todennäköisempää, että nämä yksilöt selviävät paremmin vastaan tulevista haasteista ja vastoinkäymisistä aikuisena. (Clauss-Ehlers & Weist 2004.)

Tohtori Steven Southwick (2014) huomauttaa, että monialaisista käsitteistä, kuten muutosjoustavuudesta puhuttaessa, ei voida antaa yhtä oikeaa määritelmää käsitteen kompleksisuuden ja monikäyttöisyyden takia. On siis otettava huomioon näkökulma, josta aihetta halutaan tutkia tai käsitettä määrittää. Halutaanko

muutosjoustavuutta tutkia ominaisuutena, prosessina vai jonkin toiminnan lopputulena. (Southwick 2014.)

Tohtori Laura Valli (2020) tutki väitöskirjassaan muutosjoustavuutta nimenomaan prosessina. Hänen mukaansa yksilöillä on olemassa resilienssipotentiaali, joka on työkalu, jolla suojaudutaan epävarmuudelta ja äkillisiltä muutoksilta tarvittaessa. Resilienssiin kuuluu Vallin (2020,18) mukaan myös näkemys oppimisesta, sillä kun jotain merkittävää muuttuu, opimme tekemään asiat jollain toisella tavalla. Valli (2020) tutki muutosjoustavuutta sotilasorganisaatiossa, eli kyseessä oli nimenomaan työelämään ja työntekijänäkökulmaan keskittynyt tutkimus. Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutosjoustavuuden tilaan työyhteisössä, joten siksi esittelen tästä näkökulmasta tehtyä tutkimusta.

Työntekijän muutosjoustavuuden tasoon tai sen aktivointiin vaikutetaan työelämässä Vallin (2020) mukaan kolmesta suunnasta. Tärkeimpänä myös Valli näyttäisi pitävän yksilön omaa roolia, tästä seuraavana lähimmän esihenkilön vaikutusta ja lopulta koko organisaation kulttuurillista tukea ja asennetta muutoksiin tai kriiseihin (Valli 2020, 261). Myös Johnstone (2019, 274) kuvaa muutosjoustavuuden tasot organisaatiossa samalla jaolla; Sisimpänä yksilön taso, seuraavana työyhteisön tai tiimin taso ja ulommaisena organisaatiotaso. (Johnstone 2019, 274.)

Tohtorit Carolyn Youssef ja Fred Luthans (2007) toteavat artikkelissaan, että työntekijätasolla muutosjoustavuus näkyy niin, että työntekijän asenne muuttuvia tilanteita kohtaan on lähtökohtaisesti optimistinen ja kykenee arvioimaan tiettyjen tilanteiden vaikutuksia suhteessa henkilön omaan stressinsietokykyyn ja osaa reagoida sopivalla tavalla tällaisista tilanteista selvitäkseen. Muutosjoustavuudessa on pärjäämisen lisäksi kyse siitä, että työntekijä paitsi sopeutuu, myös oppii yllättävistä muutostilanteista ja omasta suhtautumisestaan niihin. Seuraavalla kerralla vastaavanlaisen tilanteen kohdatessa voi työntekijä siis kokea tilanteen huomattavasti vähemmän kuormittavaksi. (Youssef & Luthans 2007.)

Alligerin ja kumppaneiden (2015) mukaan yleisimpiä persoonallisuuspiirteitä tai ominaisuuksia, joita muutosjoustavilla henkilöillä on ovat mm. empatiakyky, on-

gelmanratkaisutaidot sekä jatkuva pyrkimys kehittää omia toimintatapoja. Fyysisellä hyvinvoinnilla on myös selkeä vaikutus yksilön muutosjoustavuuteen, sillä uupumus ja huono fyysinen kunto vaikuttavat stressiherkkyyteen merkittävästi. Mitä väsyneempi henkilö on, sitä vähemmän hän pystyy sietämään stressiä. (Alliger ym. 2015.) Mannermaa (2022) toteaa, että muutosjoustavuus on kuin resurssi, jonka avulla kriiseistä ja kuormittavista tilanteista voi selvitä menettämättä toimintakykyä. Muutosjoustavaa tai resilienttiä yksilöä voisi kuvata sanoilla sinnikäs, lannistumaton tai palautumiskykyinen. Stressin sietokyky on yksi tapa arvioida muutosjoustavuuden tilaa. Onko yksilöllä keinoja selvitä ja sopeutua stressitilanteesta vai onko havaittavissa lamaantumista tai murehtimista. (Mannermaa 2022, 318.)

Tiimi- tai yhteisötasolla muutosjoustavuutta voidaan lähestyä pohtimalla, miksi muutosjoustavuutta tarvitaan tiimeiltä yhä enemmän ja miksi siihen on syytä kiinnittää huomiota. Alliger ja kumppanit (2015) ovat tutkineet muutosjoustavuutta erityisesti tiimityössä. Tiimityössä kohdataan väistämättä erilaisia hankalia ja yllättäviä tilanteita, kuten aikapainetta, resurssien puutetta, henkilökemiaan liittyviä konflikteja tai vaikeita asiakastilanteita. Lisäksi useimmiten nämä tilanteet ovat päällekkäisiä tai muuten sidoksia toisiinsa. Se, miten näistä tilanteista tiimissä selvitään ja opitaanko niistä, näyttää myös osviittaa siitä, millainen tiimin muutosjoustavuuden taso kokonaisuudessaan on. Muutosjoustavuus auttaa siis tiimiä käsittelemään näitä haasteita sekä palautumaan ja oppimaan niistä. (Alliger ym. 2015.)

Alliger ja kumppanit (2015) kuvailevat muutosjoustavaa tiimiä konkreettisesti seuraavalla tavalla; ongelmat huomataan ja kohdataan nopeasti ja tehokkaasti, ne ratkaistaan hyvän vuorovaikutuksen avulla ja tiimin hyvinvointi edellä, tilanteessa syntyvät tunteet nähdään työkaluna selvitä ja kehittyä hankalasta tilanteesta. Muutosjoustava tiimi kykenee palautumaan hankalaa tilannetta edeltäneeseen tehokkuuden tasoon ja kehittyä tilanteesta entistä tehokkaammaksi ja yhtenäisemmäksi yksiköksi, joka on valmis uusiin haasteisiin. (Alliger ym. 2015.) Viimeaikaisissa tutkimuksissa on myös huomattu, että nimenomaan tiimien muutosjoustavuudella on positiivinen vaikutus koko organisaatioon. Muutosjoustavuuden rakentaminen tiimitasolla vaikuttaa positiivisesti tiimin sopeutumiskykyyn, joustavuuteen sekä tuottavuuteen. (Sharma & Sharma 2020.)

King, Newman ja Luthans (2016) huomauttavat, että organisaatiokäyttäytymisen tutkijat ovat kiinnostuneet resilienssistä muita tutkimusaloja myöhemmin, mutta muutosjoustavuutta organisaation näkökulmasta on tutkittu näistä kolmesta kuitenkin kaikkein eniten. Työterveyslaitos (n.d.) kuvailee muutosjoustavan organisaation pystyvän jatkamaan keskeisiä toimintojaan yllättävissäkin muutostilanteissa sekä toipuvan, sopeutuvan ja kehittävän toimintaansa näistä tilanteista huolimatta. Muutosjoustavuutta lisäämällä organisaation vaihtuvuus voi vähentyä, asiakasuskollisuus parantua ja ennen kaikkea selviytyminen muutostrendien edessä helpottuu. Kolme tärkeintä muutosjoustavan organisaation toimintatapaa ovat ihmiskeskeinen johtamis- ja toimintakulttuuri, yhteistyö sekä ennakointi ja jatkuvuuden hallinta. Ihmiskeskeisellä johtamiskulttuurilla huolehditaan mm. siitä, että tieto on kaikkien saatavilla, työntekijät ovat mukana kehityksessä ja päätöksenteossa sekä pidetään yleisesti inhimillisyyden ja empatian arvoja korkealla organisaatiossa. Yhteistyöllä tarkoitetaan mm. eri tiimien ja osastojen välistä yhteistyötä, osaamisen jakamista ja tiiviin työyhteisön rakentamista. Ennakoimalla puolestaan pystytään hallitsemaan ja rakentamaan tulevaisuutta riskeistä ja muutoksista huolimatta. (Työterveyslaitos n.d.)

Muutosjoustavat organisaatiot selviytyvät ja kykenevät kukoistamaan nykyajan hektisessä, epävarmassa ja usein hyvin epäsuotuisassakin ympäristössä. Lengnick-Hall ja kumppanit (2011) esittävät, että strategisilla henkilöstöhallinnon toimenpiteillä ja linjauksilla, voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation resilienssin tasoon. Monessa yrityksessä (työ)hyvinvointi onkin nostettu osaksi strategiaa, sillä hyvinvoivilla työntekijöillä on suora yhteys organisaation tehokkuuteen ja menestykseen (Wood ym. 2012). Organisaation muutosjoustavuus on kompleksinen kollektiivinen kokonaisuus, joka muodostuu organisaation yksiköiden ja yksilöiden välisen viestinnän, toimenpiteiden ja kykyjen vuorovaikutuksessa. (Lengnick-Hall ym. 2011.)

Tohtori Stephanie Duchekin (2020) mukaan organisaatioiden muutosjoustavuuden tutkimus on keskittynyt pitkälti näkökulmaan, jossa muutosjoustavuus on jonkin toiminnan lopputulema. Tutkimuksissa on pystytty löytämään tiettyjä ominaisuuksia, prosesseja tai resursseja, jotka ovat muutosjoustavuuden kannalta merkittäviä, mutta se, mitä muutosjoustavuuden eteen voidaan konkreettisesti tehdä,

on vielä melko vähän tutkittu näkökulma. Yhteinen nimittäjä muutosjoustaville organisaatioille näyttäisi kuitenkin olevan se, että ne reagoivat menneisyyteen, varautuvat tulevaisuuteen ja keskittyvät nykytilan arviointiin. (Duchek 2020.) Duchek siis näkee Alligerin ja kumppanien (2015) tavoin muutosjoustavuuden jakautuvan kolmeen tasoon/ajankohtaan, joissa vaaditaan tietynlaisia toimia aina valmistautumisesta muutoksesta palautumiseen ja siitä oppimiseen asti.

Ennen	Aikana	Jälkeen
Varaudu ja tunnista haastavia tilanteita ja mahdollisia muutoksia Selvitä tämänhetkinen valmius kohdata muutoksia Valmistaudu käsittelemään kuormitus- ja stressitekijöitä	Arvioi tilanne ja sen vaikutukset Tunnista kuormitustekijät Tue ja auta Pidä huolta perusprosesseista	Viesti ja luo kokonaiskuva muutostilanteesta Pura tilanne ja pyydä palautetta Tunnistakaa heikot kohdat ja huolet Osoita arvostusta

KUVIO 1. Muutosjoustavat toimintatavat muutostilanteissa. (Perustuu Alliger ym. 2015, 181).

Organisaation näkökulmasta erityisesti se, miten muutoksesta toivutaan ja mitä siitä opitaan, on merkittävää. VTT Technologyn (2017, 30) julkaisussa todetaan, että, koska organisaatiolla on kyky oppia, voi se myös sopeutua muutostilanteissa ja sitä kautta muuttaa ja kehittää toimintaansa kerätyn palautteen ja kokemusten avulla. Tämä uusien toimintatapojen pohtiminen ja kehitysprosessien edistäminen ovat elinkykyisen organisaation peruselementtejä. (VTT Technologyn 2017, 30.)

Muutosjoustavuuden ja resilienssin käsitteiden ajankohtaisuudesta, uutuudesta ja tärkeydestä yhteiskunnallisesti kertoo se, että Suomen kielitoimisto on lisännyt resilienssin kielitoimiston sanakirjaan vuonna 2020 (Kotus, 2019). Siellä resilienssi määritellään yhteiskunnan ja yksilön näkökulmasta. Kielitoimiston sanakirjan mukaan resilienssi tarkoittaa toimintakykyisenä pysymistä hankalissa muutostilanteissa sekä kykyä palautua niistä (Kotus, 2022).

3.2 Kompleksisuusteoria

Opinnäytetyöntekijä on valinnut kompleksisuusteorian kuvaamaan toimintaympäristöä, jossa organisaatiot tällä hetkellä toimivat. Dosentti Harri Raisio, työelämäasiantuntija Susanna Gardemeister ja tohtori Petri Virtanen (2019) toteavat, että kompleksisuusajattelun ytimessä on se, että ilmiöt ovat yleensä sidoksisia ja toisiinsa kietoutuneita, jolloin syy- ja seuraussuhteiden vaikutukset eivät aina ole nähtävissä. Tämä selittää osaltaan myös sitä, että kohtaamamme ongelmat ovat monitasoisempia ja ratkaisuja voi täten olla useampia. Toisena perusajatuksena on se, että elämme jatkuvassa muutostilassa ja sen sijaan, että yrittäisimme taistella tätä vastaan, se pitää hyväksyä ja sen kanssa on opittava elämään. (Gardemeister, Raisio & Virtanen 2019.)

Professori Harri Jalonen on tutkinut kompleksisuusajattelua ja sen hyötyjä suomalaisessa yhteiskunnassa ja johtamisessa. Blogikirjoituksessaan (2016) Jalonen kertoo, että ensimmäiset kompleksisuusajattelua hyödyntävät organisaatio-tutkimukset on tehty 1990-luvulla ja merkittävimpinä tutkijoina voidaan pitää Eve Mitletonia, Ralph Staceyä ja Kurt Richardsonia. Nämä tutkijat ovat keskittyneet uudenlaiseen tapaan ymmärtää organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä tapahtuvia ilmiöitä. (Jalonen, 2016.)

Ralph Stacey (1995) perustelee tutkimuksessaan sitä, miksi organisaatioiden pitäisi yli päätän olla kiinnostuneita kompleksisuusajattelusta. Jotta organisaatio voi todella olla innovatiivinen, luova ja kehittyvä, on sen aika ajoin ajaututtava myös epätasapainon tilaa. Ristiriitojen ja yllättävien epäsäännöllisyyksien kautta syntyy organisaation sisällä vuorovaikutusta, jonka lopputuloksena puolestaan uusia ja parempia ratkaisuja. (Stacey 1995.)

Yliopettaja ja tohtoriopiskelija Helena Kuusisto-Ek (2020) avaa blogikirjoituksessaan kompleksisuusajattelu lähtökohtia ja käsitteitä. Lähtökohtana on se, että organisaatiot ovat epälineaarisia, jolloin syitä ja seurauksia tai kehityssuuntia on vaikea ennustaa. Lisäksi ilmiöt ja ihmiset kytkeytyvät toisiinsa ja niiden välillä val-

litsee keskinäisriippuvuuksia. Kompleksisuusajattelu haastaa siis monia perinteisinä pidettyjä johtamiskäsityksiä, kuten sen että organisaatio ja muu ympäristö erotetaan toisistaan tai että johtamista harjoitetaan syysseuraus- lähtöisesti. (Kuu-sisto -Ek 2020.) Kompleksisuusajattelussa organisaation kehitys ei siis johdu pelkästään tehdyistä kehitystoimenpiteistä, vaan taustalla on myös tekijöitä, joita emme pysty suoraan tunnistamaan. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Tämän summan osat ovat puolestaan systeemejä, jotka kohdatessaan ja vuorovaikuttaessaan toisiinsa, tuottavat jotain uutta, jota kutsutaan emergentiksi ilmiöksi. (Vartiainen & Raisio 2020, 15–16, 30–32.)

Kompleksisuusteoriassa hyväksytään ajatus jatkuvasta muutoksesta, joten tiukan kontrollin sijaan olisi löydettävä keinoja muutoksessa selviytymiseen, jota parhaiten voidaan tukea itseorganisoitumisen ja vuorovaikutuksen keinoin. (VTT 2017) Itseorganisoitumisella tarkoitetaan sitä, että organisaation sisällä tapahtuu spontaania innovointia, kokeiluita, jaetaan näkemyksiä ja esitetään uusia toimintatapoja. (VTT 2017; Vartiainen & Raisio 2020, 41.)

Monimuotoisuus tai diversiteetti sekä vuorovaikutus nähdään erityisesti kompleksisuusajattelussa tärkeänä osana jatkuvassa muutoksessa elämisen mahdollisuutta. Mitä enemmän työntekijät organisaation eri osista erilaisilla osaamistaitoilla ja kokemuksilla vuorovaikuttavat keskenään, sitä enemmän edellä mainittua itseorganisoitumista ja emergenttejä ilmiöitä syntyy. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation läpi kulkee jatkuvasti tietoa ja osaamista, jolloin tarpeen tullen, voidaan paikata tai tuurata jotain tiettyä organisaation osaa. (VTT 2017.)

3.3 Oppiva organisaatio

Kuten edellä on todettu, on muutosjoustavuudessa lähtökohtaisesti kyse työntekijän omasta kyvystä ja asenteesta kohdata muutos ja oppia niistä. Kuitenkin, koska opinnäytetyö tehdään työelämä kontekstissa, on mahdotonta sivuuttaa organisaation roolia työntekijöiden muutosjoustavuuden mahdollistajana tai problematisoijana. Koska aiemman viitekehyksen mukaisesti on jo todettu, että olennaista on kyky sopeutua ja oppia muutoksista, opinnäytetyön tekijä on valinnut

teorian oppivasta organisaatiosta kuvaamaan organisaation roolia työntekijän muutosjoustavuuden mahdollistajana.

Oppivan organisaation isänä voidaan pitää Peter Sengeä (1990, 2006). Hän loi käsitteen oppivasta organisaatiosta vastakohtaksi perinteiselle kontrolloivalle organisaatiolle. Hän nimesi viisi kulmakiveä oppivalle organisaatiolle, jotka ovat

- systeemiajattelu
- henkilökohtainen halu kehittyä
- ajatusmallit
- yhteinen jaettu visio
- tiimioppiminen. (Senge 1990.)

Systeemiajattelulla Senge (1990) viittaa siihen, että olennaista ovat kokonaisuudet ja niiden väliset joskus näkymättömätkin yhteydet. Organisaatioissa sorrutaan usein esimerkiksi siihen, että keskitytään pieniin epäkohtiin ja yllätetään, kun ratkaisuja todelliseen ongelmiin ei saadakaan. (Senge 1990, 6–7.) Sengen tunnistamassa systeemiajattelussa on kyse samanlaisesta tavasta hahmottaa maailmaa kuin kompleksisuusteoriassa.

Henkilökohtaisella halulla kehittyä Senge (1990) tarkoittaa pohjimmiltaan sitoutumista jatkuvaan oppimiseen. Organisaation kannalta se tarkoittaa konkreettisesti sitä, että jatkuvalla kehittämisellä pystytään parhaiten kirkastamaan tulevaisuutta, syventämään visiota ja luomaan objektiivista näkemystä organisaation tilasta. Senge (1990) kuitenkin huomauttaa, että organisaation sitoutuminen tähän kulmakiveen on sen jäsenten käsissä. (Senge 1990, 7.)

Mentaalimalleilla Senge (1990) tarkoittaa opittuja toimintamalleja, joiden mukaan yksilöt tai yhteisöt ovat tottuneet ajattelemaan tai toimimaan tietyissä tilanteissa. Nämä toimintamallit saattavat olla uusien oivallusten ja vanhojen käytäntöjen uudistumisen kanssa ristiriidassa, ratkaisevaa organisaation oppimisen kannalla onkin se, miten näitä ajatusmalleja käsitellään. Tärkeintä olisi, että näitä ajatusmalleja tunnistettaisiin ja ne avattaisiin keskustelulle, jotta niistä voidaan oppia. (Senge 1990, 8–9.)

Sengen (1990) yhteinen visio perustuu organisaation arvojen, mission ja vision ympärille sekä ajatukselle aidolle halulle sitoutua ja osallistua yhteisen vision saavuttamiseen. Senge (1990) huomauttaa, että usein vision jakaminen on puutteellista ja jää henkilökohtaiselle tasolle. On siis johtajien vastuulla jakaa nämä omat visionsa kaikille ja näin sitouttaa kaikki vision toteuttamiseen. (Senge 1990, 9.)

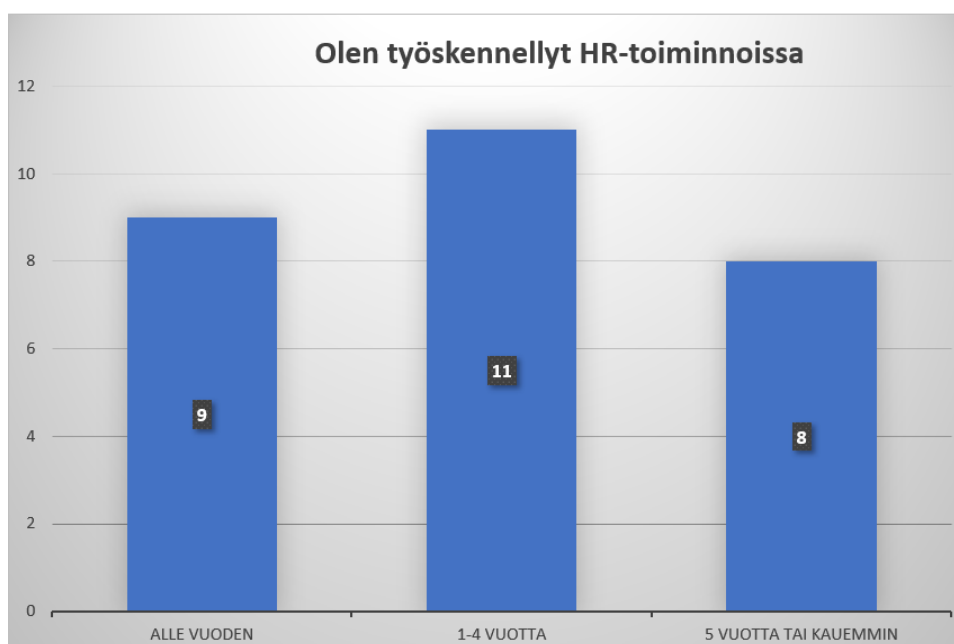
Sengen (1990) mukaan tiimioppiminen on elintärkeää organisaation oppimiselle, sillä tiimit ovat organisaatioiden oppimisyksikkö. Yksilöiden oppiminen ei siis ole ratkaisevaa, vaan nimenomaan tiimeissä erityisesti dialogin kautta tapahtunut tiimioppiminen. Jos tiimioppimista ei tapahdu, ei organisaatiokaan voi olla oppiva. (Senge 1990, 10.)

4 TUTKIMUS

Kysely lähetettiin kolmelle tiimille, yhteensä 39 henkilölle. Kyselyyn vastasivat vain työntekijät, esihenkilöt rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Kyselyyn vastasi ajalla 4.4.-13.4.2023 28 henkilöä, joten vastausprosentti oli 72 %. Jokaisesta tiimistä tuli vastauksia tiimien kokoon nähden hyvä määrä vastauksia; tiimistä A vastauksia tuli 11 %, tiimistä B 43 % ja tiimistä C 46 % vastauksista. Tiimi A on huomattavasti pienempi tiimi kuin B ja C, joten suhteessa tiimin kokoon vastausprosentti on kattava. Alla tehdään yhteenveto kyselyyn saaduista vastauksista.

Työsuhteen kesto HR-toiminnoissa

Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan työsuhteen pituutta. Vastausvaihtoehtoja oli 3; 9 vastaajaa oli työskennellyt alle vuoden, 11 vastaajaa 1–4 vuotta ja 8 vastaajaa oli työskennellyt HR-toiminnoissa 5 vuotta tai kauemmin.



KUVIO 2. Suurin osa vastaajista on työskennellyt 1–4 vuotta HR-toiminnoissa.

Tiimi, jossa vastaaja työskentelee

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, missä tiimissä vastaaja työskentelee. Tiimissä A työskenteli 11 %, tiimissä B 43 % ja tiimissä C 46 % vastaajista.

Tiimin ennakointi tuleviin muutoksiin

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan väitettä: tiimissä ennakoidaan ja valmistaudutaan hyvin tiedossa oleviin muutoksiin. 18 % vastaajista vastasi olevansa väitteestä jokseenkin eri mieltä, mutta valtaosa 82 % oli jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä väitteestä.



KUVIO 3. Tiimeissä valmistaudutaan pääosin hyvin tiedossa oleviin muutoksiin.

Tiimin ennakointi äkillisiin muutoksiin

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: miten tiimissä selvittää äkillisistä tai arvaamattomista muutoksista. Valtaosa 96 % näki, että tällaisista tilanteista selvittää hyvin tai melko hyvin. Yksi vastaaja antoi arvon välttävä. Kahdesta huonoimmasta arvosanasta avautui lisäksi kysymys, jossa sai tarkentaa, millaiset tilanteet ovat hankalimpia. Tähän kysymykseen tuli yksi vastaus, jossa kerrottiin, että ennakointi ei ole kenenkään vastuulla ja siksi se on heikkoa.



KUVIO 4. Tiimeissä selviydytään äkillisistä muutoksista melko hyvin.

Muutoksista viestiminen

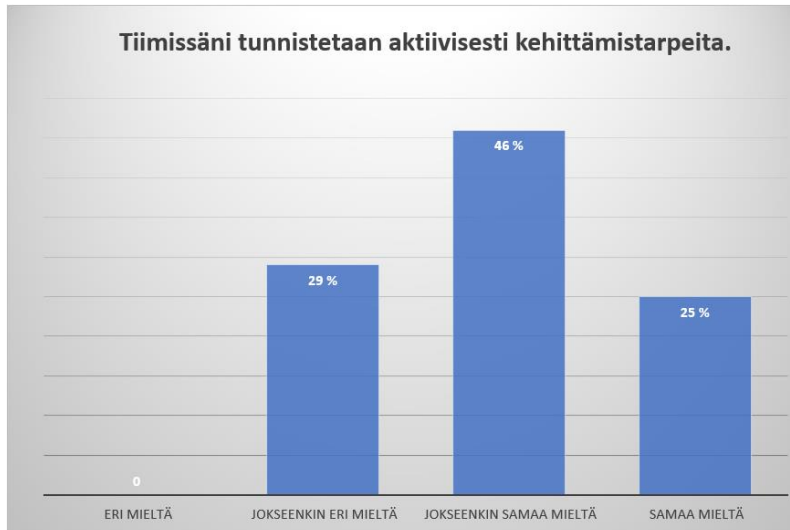
Seuraavassa kysymyksessä arvioitiin muutosviestinnän selkeyttä ja oikea-aikaisuutta. Vastaajista 79 % oli sitä mieltä, että muutoksista viestitään selkeästi ja oikea-aikaisesti, mutta 21 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tästä. Nämä 6 vastaajaa vastasivat seuraavaan kehitysideoita kysyvään kysymykseen. Vastauksissa korostuivat viestinnän lisäämisen ja ennakoinnin tarve sekä konkreettiset teot ja ohjeistukset muutosten vaikutuksista.



KUVIO 5. Muutoksista viestitään useimmiten selkeästi ja oikea-aikaisesti.

Kehittämistarpeiden tunnistaminen

Seuraavassa kysymyksessä arvioitiin seuraavaa väitettä: tiimissäni tunnistetaan aktiivisesti kehittämistarpeita. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta valtaosa 71 % oli kuitenkin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä. 29 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väitteestä.



KUVIO 6. Kehittämistarpeita tunnistetaan melko aktiivisesti.

Kehitystyöhön kannustaminen

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin esihenkilöiden ja muun HR-organisaation kannustamista kehitystyöhön. Valtaosa 86 % vastasi, että kannustus oli aktiivista tai melko aktiivista, kun taas 14 % vastasi kannustamista tapahtuvan vähemmän. Koska vastaajat arvioivat eri esihenkilöitä, näkyi tämä vastauksissa siten, että yhdessä tiimissä oli arvioitu kannustaminen aktiivisemmaksi kuin kahdessa muussa tiimissä.



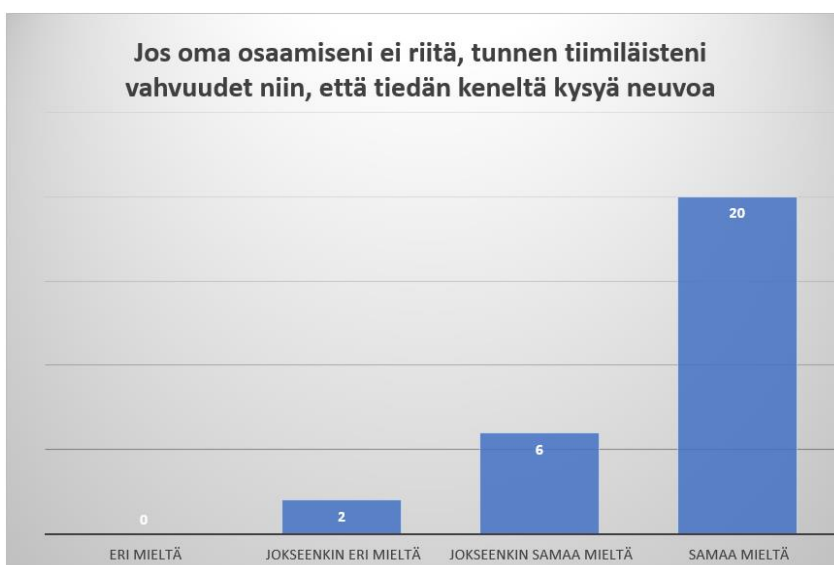
KUVIO 7. Kehitystyöhön kannustetaan melko aktiivisesti.

Vinkkien jakaminen työkavereille

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, jaetaanko tiimissä työkavereille ideoita ja vinkkejä työhön ja työtapoihin. Kysymykseen tuli vain yksi ei-vastaus, joten tällaista vinkkien jakamista voidaan nähdä tapahtuvan kaikissa tiimeissä.

Tiimiläisten vahvuudet

Seuraavassa kohdassa pyrittiin kartoittamaan tiimiläisten tuntemusta toistensa osaamisesta ja vahvuuksista. Lähes kaikki, kahta vastaajaa lukuun ottamatta, olivat sitä mieltä, että tiesivät kenen puoleen kääntyä, kun oma osaaminen ei riitä.



KUVIO 8. Tiimeissä tiedetään, kenen puoleen ongelmatilanteissa kääntyä.

Vuorovaikutus tiimissä

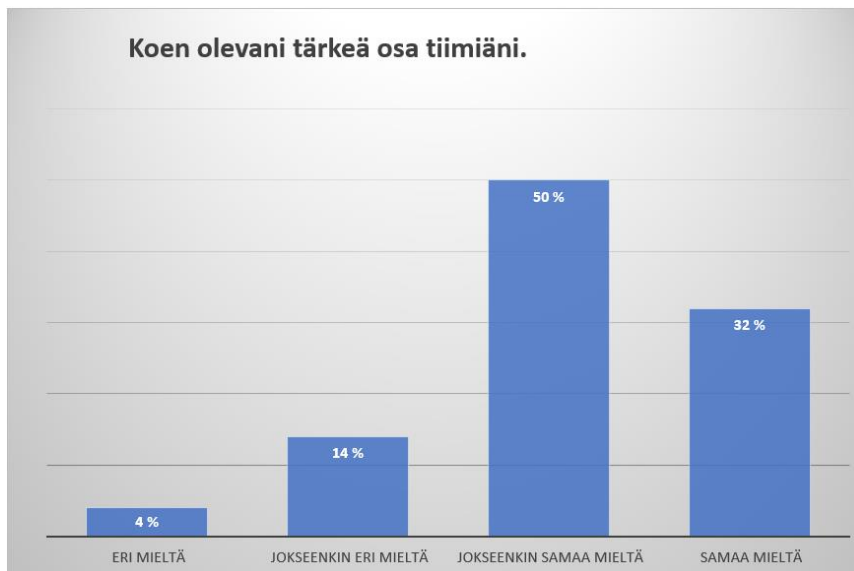
Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: vuorovaikutus on tiimissä turvallista ja avointa. vastaajista 96 % oli joko jokseenkin samaa tai samaa mieltä väitteestä, yksi vastaajista oli kuitenkin väitteestä jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 9. Vuorovaikutus on tiimeissä turvallista ja avointa.

Tiimiin kuulumisen tunne

Viimeisessä tämän osan kysymyksessä pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: koen olevani tärkeä osa tiimiäni. 85 % vastaajista oli joko samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä. Loput 15 % olivat väitteestä eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 10. Suurin osa kokee olevansa tärkeä osa tiimiään.

Seuraavaksi siirrytään kyselyn viimeiseen osaan, jossa kartoitettiin työntekijöiden omaa muutosjoustavuuden tasoa. Kysymyksiä tässä osassa oli 14 sekä yksi vapaaehtoinen avoin kysymys, johon sai vastata omia tuntemuksia muutokseen ja muutosjoustavuuteen liittyen.

Työn merkityksellisyys

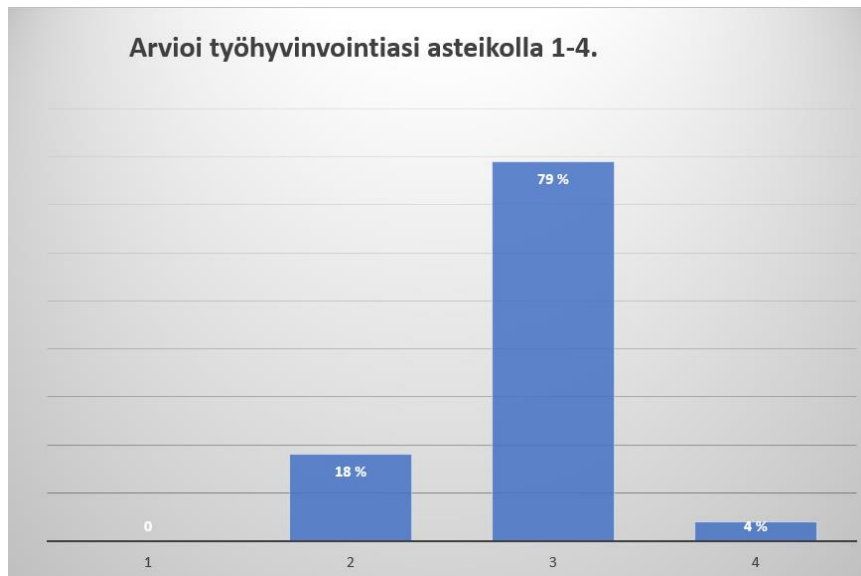
Viimeisen osan ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan työn merkityksellisyden kokemusta asteikolla 1–4. Keskiarvoksi muodostui arvosana 2,8, jossa eniten vastauksia sai 3 (54 % vastauksista), sen jälkeen tuli 2 (32 % vastauksista) ja 14 % oli antanut arvosanan 4.



KUVIO 11. Työ koetaan jokseenkin merkitykselliseksi.

Työhyvinvointi

Toisessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan työhyvinvointia asteikolla 1–4. Keskiarvoksi muodostui 2,9 arvosana, jossa valtaosa oli arvioinut työhyvinvointinsa olevan 3 (79 %) tai 4 (4 %). 18 % vastanneista koki työhyvinvointinsa olevan arvosanan 2 arvoinen.



KUVIO 12. Työhyvinvointi on hyvällä tasolla.

Työn vaatimustason ja osaamisen tasapaino

Seuraavaksi pyrittiin selvittämään tasapainoa työn vaatimustason ja omien voimavarojen sekä osaamisen välillä. Valtaosa 75 % vastaajista arvioi näiden olevan tasapainossa tai jokseenkin tasapainossa, kun taas 25 % koki, että tasapaino oli heikkoa, vaikkakaan ei täysin epätasapainossa.



KUVIO 13. Työn vaatimustaso sekä osaaminen ja voimavarat ovat jokseenkin tasapainossa.

Työn keskeytykset

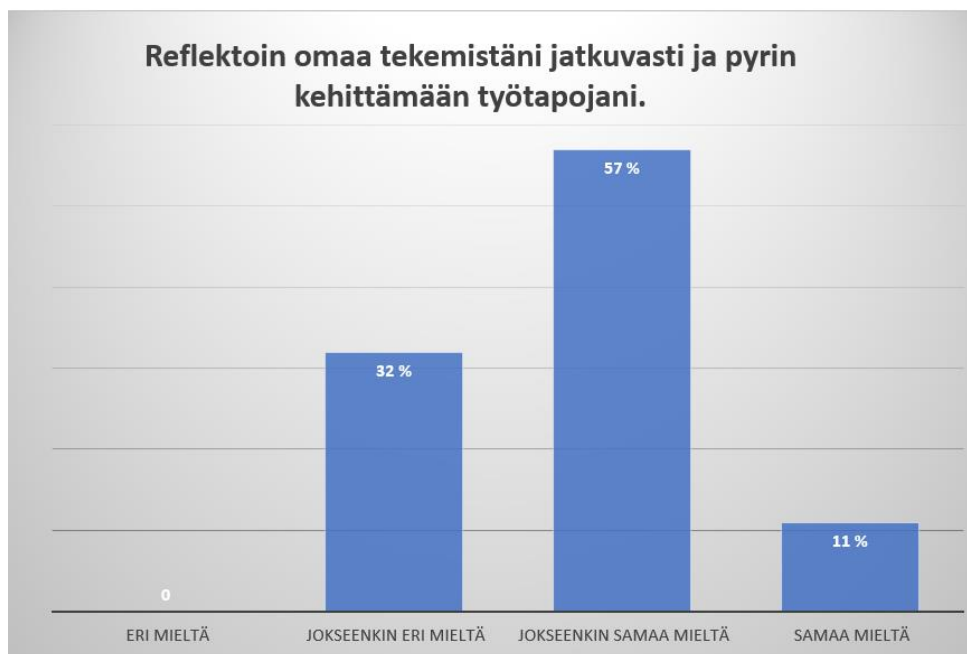
Seuraavaksi arvioitiin vastaajien kykyä selviytyä työtehtävien keskeytymisistä ja niihin takaisin palaamisesta. Valtaosa 86 % vastaajista koki pystyvänsä yleensä tai joskus keskeyttämään työtehtävänsä ja palaamaan sen pariin keskeytyksestä huolimatta. 14 % arvioi pystyvänsä tähän vain harvoin.



KUVIO 14. Työn keskeytyksistä palaudutaan useimmiten hyvin.

Reflektointi ja työtapojen kehitys

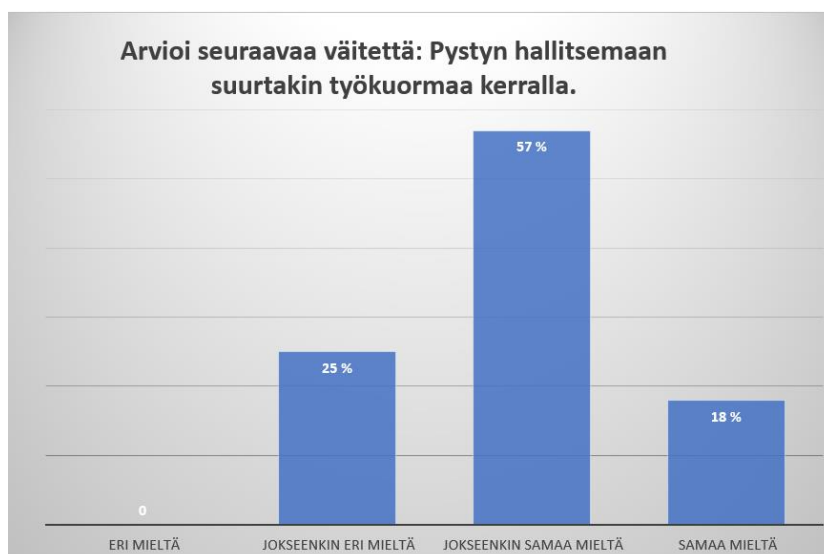
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: Reflektoin omaa tekemistäni jatkuvasti ja pyrin kehittämään työtapojani. Jokseenkin samaa tai samaa mieltä oli 68 % vastaajista, kun taas 32 % oli tästä jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 15. Omaa osaamista pyritään kehittämään.

Työkuormien hallitseminen

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: Pystyn hallitsemaan suur-takin työkuormaa kerralla. Vastaajista 75 % oli väitteestä jokseenkin samaa tai samaa mieltä, kun taas 25 % oli väitteestä jokseenkin eri mieltä.



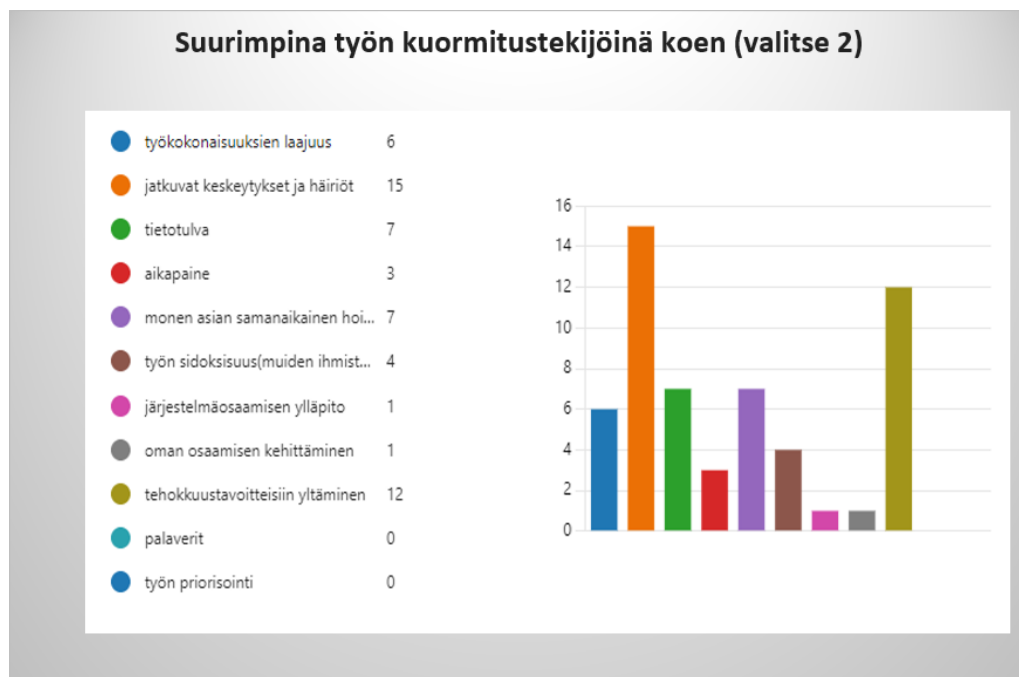
KUVIO 16. Suuriakin työkuormia pystytään hallitsemaan hyvin.

Muutosasenne

Seuraavaksi arvioitiin väitettä: Ajattelen muutosten olevan hyväksi ja helpottavan työtäni isossa kuvassa. Tämän kysymyksen vastaukset olivat hyvin yhtenäiset, kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin samaa tai samaa mieltä siitä, että muutokset ovat hyväksi.

Työn suurimmat kuormitustekijät

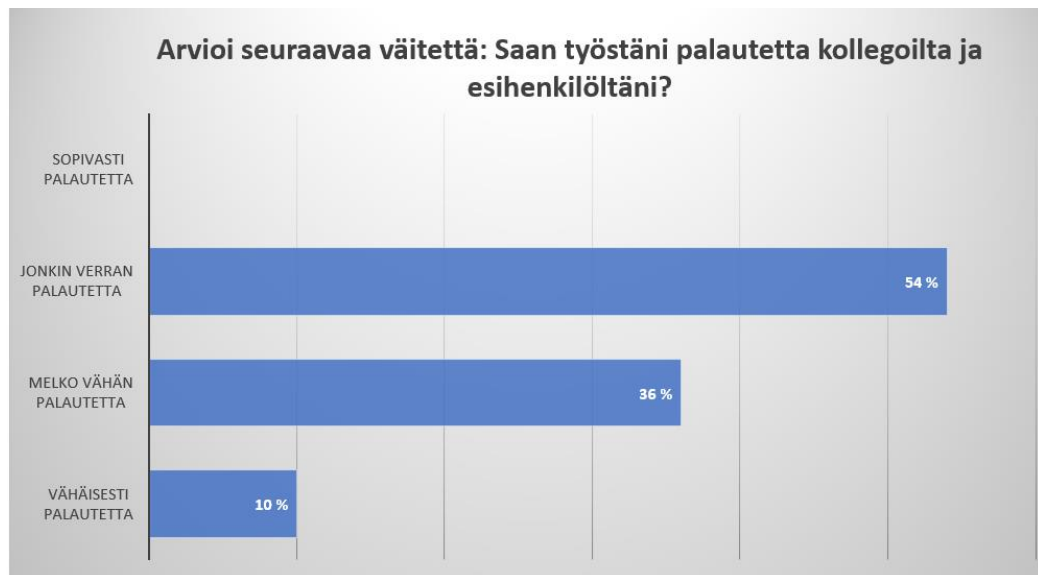
Seuraavana oli monivalintakysymys, jossa kartoitettiin Yritys X:n HR-toiminnoissa työskentelevien henkilöiden kaksi suurinta työn kuormitustekijää. Ylivoi- maisesti eniten vastauksia saivat jatkuvat keskeytykset ja häiriöt (15 vastausta) ja tehokkuustavoitteisiin yltäminen (12 vastausta).



KUVIO 17. Työn suurimmat kuormitustekijät ovat jatkuvat keskeytykset ja häiriöt sekä tehokkuustavoitteisiin yltäminen.

Palautteen määrä

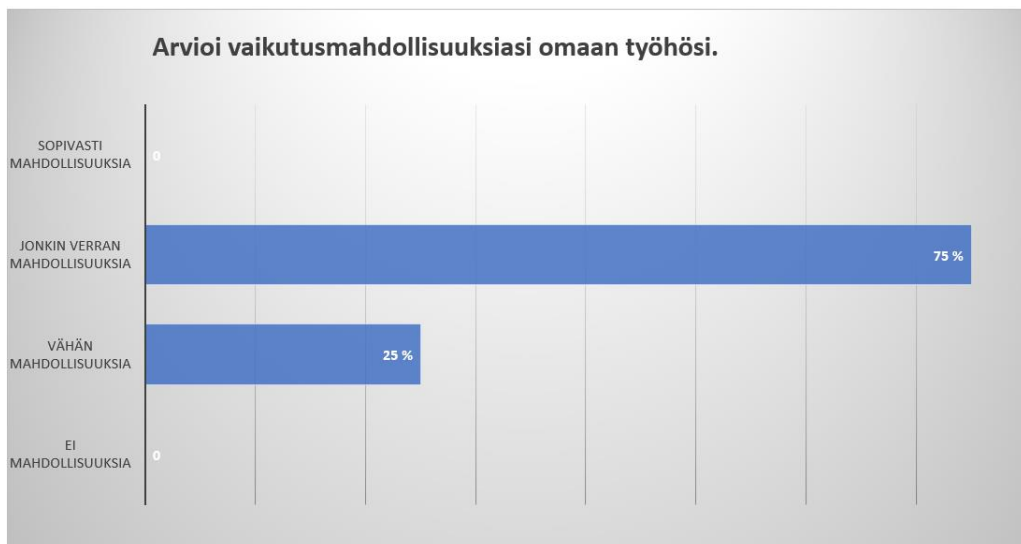
Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan palautteen määrää kollegoilta ja esihenkilöiltä. Jonkin verran palautetta koki saaneensa 54 % vastaajista, kun taas 46 % vastaajista sai palautetta melko vähän tai vähäisesti.



KUVIO 18. Palautetta saadaan liian vähän.

Vaikutusmahdollisuudet työssä

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan kokemusta vaikutusmahdollisuuksista vastaajien työssä. 75 % vastaajista koki, että vaikutusmahdollisuuksia on jonkin verran ja 25 % puolestaan koki, että mahdollisuuksia on vähän.



KUVIO 19. Vaikutusmahdollisuuksia on jonkin työssä jonkin verran.

Palautuminen työpäivästä

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan, miten hyvin työpäivän jälkeen vastaajat palautuvat. 67 % arvioi palautumisensa onnistuvan melko hyvin tai hyvin, kun taas 33 % arvioi sen olevan kohtalaista tai vaikeaa. Vastauksista näkyi, että palautuminen ei välttämättä ole itsestäänselvyys.



KUVIO 12. Palautuminen on vaihtelevaa.

Reaktio järjestelmämuutokseen

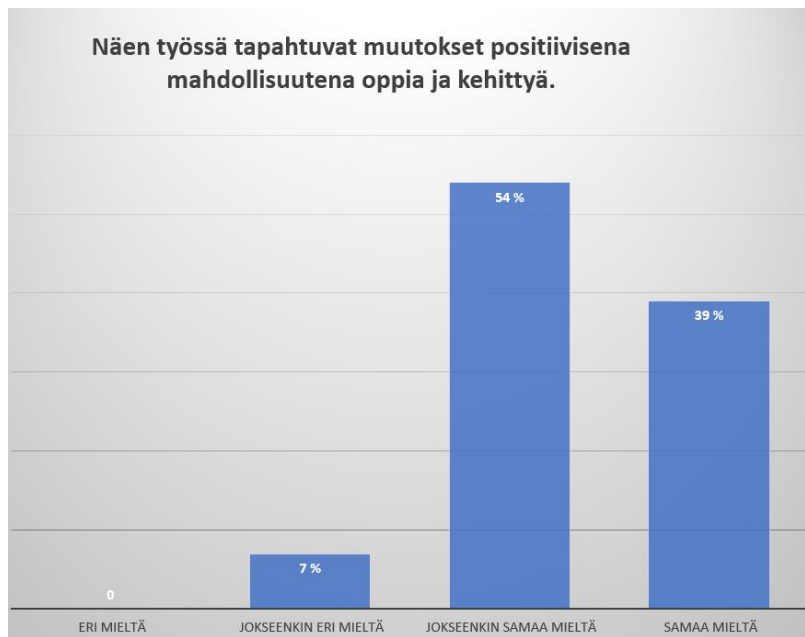
Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan parhaiten omaa kokemusta kuvaava reaktio järjestelmämuutokseen liittyen.

TAULUKKO 1. Vastaukset kysymykseen järjestelmämuutoksesta.

Vastausvaihtoehto	Vastauksien määrä%
Pohdit asiaa hetken ja toteat, että selvä homma, muutoshan on väistämätöntä, halusin tai en.	71 %
Innostut, uudempi on aina parempi.	25 %
Kauhistan ja huolestun, miten taas pitää lähteä nollassa liikkeelle uudelleen opettelussa.	4 %

Muutos on mahdollisuus oppia ja kehittyä

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan seuraavaa väitettä: näen työssä tapahtuvat muutokset positiivisena mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Vastaajista 93 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä ja 7 % oli tästä jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 13. Muutokset nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittyä.

Viimeiseen vapaaehtoiseen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia 10, eli 36 % vastaajista jätti vastaukseksi omia mietteitään muutosjoustavuudesta ja käynnissä olevista muutoksista. Valtaosissa vastauksia, muutoksesta ja siihen suhtautumisesta puhuttiin positiiviseen sävyyn. Muutosjoustavuus nähdään myös erityisesti HR-työssä tärkeänä ominaisuutena. Vastauksista on huomattavista jonkin verran ahdistuneisuutta tilanteissa, jossa muutoksia on monta kerralla. Kolmantena asiana nousi ehdottomasti kritiikki muutosjohtamista kohtaan.

5 TULOKSET

5.1 Tiimien toimintatapojen muutosjoustavuus

Kyselyn alkupuolella kysyttiin erilaisiin muutoksiin varautumisesta tiimeissä. Duchekin (2020) mukaan muutoksiin valmistautuminen ja varautuminen kuuluvat muutosjoustavan organisaation piirteisiin. Vastauksista selvisi, että työntekijöiden mielestä varautuminen muutoksiin on hyvällä tasolla. Kuitenkin, kun toisessa kysymyksessä kysyttiin muutoksista viestimisen laadusta, huomattiin avoimista vastauksista se, että ennakoivaa viestintää kaivataan enemmän. Kaksi vastaaja huomautti myös siitä, että vaikka jostain muutoksesta muistettaisiinkin viestiä, konkreettiset toimet tai ratkaisut tähän tiedossa olevaan muutokseen jäävät joko kokonaan tekemättä tai niihin havahdutaan kun ”tilanne on päällä”. Alliger ja kumppanit (2015) huomauttavat kuitenkin, että yksi muutosjoustavan tiimin toimintatapa on juuri se, että näihin muutoksiin tai ongelmiin reagoidaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Alliger ym. 2015.)

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella Yritys X:n HR-yksikössä on kehitysmuuntoinen ilmapiiri, eli kehittämistarpeita kannustetaan tunnistamaan ja näin myös tiimeissä vastausten perusteella konkreettisesti toimitaan. Täten voidaan siis sanoa, että tiimeissä vallitsevaa yleistä nykytilaa arvioidaan asianmukaisesti, aivan kuten Alliger ja kumppanit (2015) sekä tohtori Duchek (2020) toteavat. Avoimissa vastauksissa oli kuitenkin huomautuksia jälleen siitä, että annetut kehitysideat tai muut osaamista kehittävät pyynnöt jäävät joskus ilman konkreettisia toimia, eli ne jäävät tiimiläisten huomioiksi. Oppivan organisaation isän Peter Sengen (1990, 2006) mukaan olennaista oppimisen kannalta on kuitenkin nimenomaan se, että yhteiseen visioon sitoudutaan ja se tehdään konkreettisella tavalla, jotta todelliselle oppimiselle on tilaa. (Senge 1990, 9–10.)

Kolmantena muutosjoustavan tiimin teemana tutkittiin vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta tutkittiin kysymällä seuraavanlaisia kysymyksiä; miten hyvin tiimissä jaetaan osaamista ja tunnistetaan vahvuudet, onko ilmapiiri turvallinen ja avoin sekä tunnistetaanko oman roolin tärkeys tiimissä. Tuloksien perusteella vuorovaikutus on erinomaisella tasolla, sillä 96 %, koki sen olevan turvallista ja avointa.

Tiimeissä vallitsee myös osaamisen jakamisen kulttuuri, sillä vastausten perusteella työkaverien vahvuudet tunnetaan hyvin ja ideoita ja vinkkejä jaetaan työkavereille esimerkiksi työtapoihin liittyen. Tämä nousi esiin myös kyselyn viimeisessä vapaaehtoisessa kysymyksessä. Vastauksessa sanottiin: ”Koen, että tiimissä otetaan muutokset vastaan hyvin, kollegaa tukien. Aina löytyy tiimistä joku, jolla on enemmän osaamista tältä osa-alueelta. Sparrausapua on saatavilla, mikä helpottaa muutoksiin sopeutumista ja uuden oppimista.” Muutosjoustavuuden merkitys todetaan niin Alligerin ja kumppaneiden (2015), Lengnick-Hallin ja kumppaneiden (2011) kuin kompleksisuusteoreetikko Ralph Stacey'n (1995) ja oppivan organisaation isän Peter Sengen (1990) tutkimuksissa.

5.2 Yksilöiden muutosjoustavuus

Yhtenä isona teemana muutosjoustavuudessa työntekijätasolla on työhyvinvointi, sillä henkilö, joka on terve, on myös lähtökohtaisesti muutosjoustavampi, kuin uupunut tai kuormittunut yksilö (Alliger ym. 2015). Kyselyn vastauksista huomataankin, että työntekijöiden antama arvosana omasta työterveydestään on valtaosalla erittäin hyvä tai hyvä. Vastaajista ne, jotka olivat arvioineet työhyvinvointinsa huonommalla arvosanalla kuin kolme, olivat kokeneet myös oman osaamisen ja työn vaatimustason olevan jokseenkin epätasapainossa. Samat vastaajat arvioivat myös kykynsä hallita suurempia työkuormia ja palautua keskeytyksistä muita huonommaksi. On kuitenkin todettava, että kyseessä on noin 10 % vastaajista, joten kokonaisuudessaan työhyvinvointi on erinomaisella tasolla Yritys X:n HR-yksikössä työskentelevillä yksilöillä.

Työnkuormitustekijöistä kysyttäessä ehdottomasti kuormittavimmaksi Yritys X:n HR-yksikössä koettiin jatkuvat keskeytykset ja häiriöt. Työntekijöiltä vaaditaan siis joustavuutta, sillä työpäivän aikana keskeytyksiä ja muutoksia päivän kulkuun ja työtehtäviin tulee paljon. Vaikka keskeytykset ja häiriöt koettiin suurimpana kuormitustekijänä, on työntekijöillä kuitenkin myös kykyä selviytyä näistä kuormitustekijöistä, kuten ylempänä on todettu. Kompleksisuusteoreetikko Stacey (1995) muistuttaa kuitenkin, että muutoksien ja epätasapainon kautta avautuu mahdollisuus uusille ja paremmille ratkaisuille. Näiden työpäivän aikana tapahtu-

vien pienten muutosten takia tai ansiosta voi siis löytyä esimerkiksi ratkaisu johonkin toiseen ongelmaan. Keskeytykset ja häiriöt eivät siis välttämättä ole aina negatiivisia, vaikka kuormittavatkin työntekijöitä.

Työhyvinvointiin ja kuormitustekijöihin liittyy olennaisesti myös palautuminen. Tulosten mukaan palautuminen voisi olla paremmalla tasolla sillä hyvin palautuvia ja vain kohtalaisesti tai huonosti palautuvia työntekijöitä on yhtä paljon. 28 vastaajasta siis 9 henkilöä ei palaudu kunnolla työpäivän jälkeen. Mannermaa (2022) nostaa kuitenkin palautumiskyvyn yhdeksi muutosjoustavan yksilön ominaisuudeksi.

Yritys X:n HR-toiminnoissa työntekijät ovat asenteeltaan varsin muutospositiivisia. Muutokset nähdään yksiselitteisesti työtä helpottavana asiana, pääasiassa mahdollisuutena oppia ja kehittyä ja muutoksiin reagoidaan positiivisella tai inostuneella tavalla. Yli puolet vastaajista kertoivat myös refleктоivansa omaa tekemistään ja toimintatapoja jatkuvasti. Kyselyn vastauksista nousi esiin se, että vaikka tiimeissä koettiin, että esihenkilöt ja muu HR-organisaatio kannustavat kehitystyöhön, ei yksilöiden reflektionia omia työtapoja kohtaan ole kuitenkaan aivan yhtä korkealla. Tästä huolimatta reflektionia ja työtapojen kehittämistä suurin osa vastaajista kertoo tekevänsä, joten voidaan sanoa, että työntekijät ovat pääosin halukkaita kehittämään itseään. Henkilökohtainen halu kehittyä on myös Sengen (1990) mukaan ratkaisevaa ja tämän puolesta puhuvat myös Alliger ja kumppanit (2015) sekä Valli (2020).

Työn vaikutusmahdollisuuksista sekä työn merkityksellisyydestä kysyttäessä, eivät tulokset ole parhaita mahdollisia. Muutosjoustavuuden kannalta kokemus siitä, että työssä on vaikutusmahdollisuuksia, on tärkeä. Valli (2020) ja Johnstone (2016) muistuttavat, että yrityksen kulttuurilla ja esihenkilöillä on iso merkitys muutosjoustavuuden rakentamisessa. Tulosten perusteella Yritys X:ssä pitäisi panostaa siihen, että kehitysehdotukset ja muut huomioidut työstä pystyttäisiin paremmin viemään käytäntöön asti. Opinnäytetyöntekijä uskaltaa myös väittää, että kun vaikutusmahdollisuudet paranevat, myös kokemukset työn vaikutusmahdollisuuksista paranevat.

Kyselyn lopussa annetut vapaat vastaukset avoimeen kysymykseen jatkoivat samaa muutospositiivista linjaa, joka on aikaisemmin tuloksista todettu. Käynnissä olevat muutokset organisaatiossa aiheuttavat kuitenkin myös huolta ja negatiivisia tuntemuksia kiireestä ja siitä, että muutoksia on samaan aikaan meneillään monia. Eräässä vastauksessa oli myös seuraavanlainen huomio: " Osa tiimiläisistä myös suhtautuu muutoksiin negatiivisemmin ja näkevät muutoksen rasakkaana ja kuormittavana, ja tämä tarttuu myös muihin."

Viimeisessä avoimessa vastauksessa on koottu hienosti koko tutkimuksen tarkoitus. Vastauksessa kiteytyy muutosjoustavuuden merkitys ja kompleksisuusteorian mukainen ymmärrys organisaatioiden tämänhetkisestä toimintaympäristöstä ja vuorovaikutuksen tärkeästä roolista työelämässä. Vastausta on muokattu niin, että toimeksiantajaa ei voida tunnistaa.

Ainut varma asia elämässä on muutos. Ei tule löytymään työtä, jossa muutosta ei tapahtuisi. Yritys X:n tapauksissa muutos yleensä liittyy järjestelmiin ja niiden käytöstä johtuviin pieniin prosessimuutoksiin. Tällä alalla muutosjoustavuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista työntekijällä. Ehkä sitä muutosta kaivattaisiin myös muihin osa-alueisiin esim. tehokkuusseuranta ei ole oikein tätä päivää. Koen, että tiimissä otetaan muutokset vastaan hyvin, kollegaa tukien. Aina löytyy tiimistä joku, jolla on enemmän osaamista tältä osa-alueelta. Sparrausapua on saatavilla, mikä helpottaa muutoksiin sopeutumista ja uuden oppimista. (Anonyymi vastaaja opinnäytetyöntekijän kyselytutkimuksessa, 2023.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tehdyn kyselytutkimuksen vastauksista voidaan todeta, että Yritys X:n HR-toiminnoissa työskentelevien henkilöiden muutosjoustavuuden nykytila on erittäin hyvällä tasolla. Työntekijöiden asenteet muutoksiin ovat valtaosalla erittäin positiivisia ja muutokset nähdään työtä helpottavana asiana. Työntekijöillä on myös selkeästi kykyä ja osaamista selvitä työkuormien kasvaessa suuremmiksikin. Kuitenkin hajontaa palautumisen tasossa oli jonkin verran, joten pitkällä tähtäimellä tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota. Uupuneet työntekijät ovat lähtökohtaisesti vähemmän muutosjoustavia kuin hyvin palautuneet henkilöt (Alliger ym. 2015; Mannermaa 2022).

Tiimien muutosjoustavuutta tutkittaessa voidaan todeta, että Yritys X:n HR-yksikön tiimeissä toimitaan pitkälti muutosjoustavalla tavalla, jossa vuorovaikutuksella ja yhteisellä tekemisellä muutoksista selvitään pääasiallisesti hyvin. Tuloksista nousi kuitenkin esiin, se että työntekijöillä on havaittavissa turhautuneisuutta viestinnän vähyydestä sekä konkreettisten toimien puutteesta. Tiimien muutosjoustavuuden kannalta olisi tärkeää jatkossa viedä työntekijöiltä tulleet kehitysehdotukset myös käytännön tasolle.

Yhteenvetona opinnäytetyöntekijän näkemyksen, tehdyn tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen valossa Yritys X:n HR-yksikössä muutosjoustavuus on erittäin tärkeässä roolissa, ja tämän tunnistavat myös siellä työskentelevät henkilöt. Erityisen ilahduttavaa opinnäytetyöntekijän näkökulmasta on todistaa sitä, että tiimeissä vallitsee vahva yhdessä tekemisen, sparrauksen ja vuorovaikutuksen meininki. Töitä tehdään yhdessä ja ongelmista ja muutoksista selvitään yhdessä keskustellen. Vuorovaikutusta ja viestintää ei kuitenkaan voi olla liikaa, vaan tähän on panostettava koko ajan, erityisesti silloin, kun tavoitteena on olla muutosjoustava ja jatkuvasti kehittyvä organisaatio tai tiimi.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yritys X:n HR-yksikössä työskentelevien muutosjoustavuuden nykytilaa ja antaa vinkkejä muutosjoustavuuden kehittämiseen. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja sai käsityksen työntekijöiden valmiudesta vastaanottaa sekä oppia muutoksista. Johdannossa viitattiin myös siirtymään kohti jatkuvan kehittämisen mallia ja työntekijöiden valmiutta siihen Yritys X:n HR-yksikössä.

Opinnäytetyön avulla onnistuttiin kartoittamaan työntekijöiden valmiuksia ja kykyjä toimia muutoksessa sekä selvittää, millainen asenne muutoksia kohtaan tiimeissä vallitsee. Muutosjoustavuuteen kuuluu kuitenkin tärkeänä osana myös oppimisen näkökulma, joka tuli hyvin esille työn teoriaosuudessa. Kyselytutkimuksessa tämän puolen tutkiminen oli painotuksena hiukan pienempi. Opinnäytetyöntekijältä tämä oli tietoinen ratkaisu, sillä tutkimuksen ajoittamisen kannalta konkreettisia vastauksia oli otollista arvioida nykytilan kannalta. Jatkotutkimuksena olisi kuitenkin tärkeää tarkemmin tarkastella myös muutoksista oppimista tiimeissä. Muutosjoustavuus ja kaikki sen ulottuvuudet, on tutkimusaiheena moniulotteinen ja vaativa, joten aiheen jakaminen pienempiin osiin kysely- tai haastattelututkimuksessa, voi helpottaa kokonais kuvan hahmottamista.

Kokonaisuutena muutosjoustavuus ja resilienssi ovat teorioina opinnäytetyöntekijän mielestä äärettömän kiinnostavia, mutta niiden monitieteisyyden takia, oli opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentaminen jokseenkin haastavaa. Monet tehdyistä tutkimuksista olisivat opinnäytetyöntekijän kokemuksen mukaan vaatineet myös psykologian tutkimusalan ymmärrystä ja perehtyneisyyttä. Organisaatiotutkimuksessa oli haastavaa arvioida tutkimusten merkittävyyttä osaltaan niiden uutuuden tähden. Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan läpimurto organisaatiotutkimuksessa muutosjoustavuuden ja erityisesti sen konkreettisen soveltamisen osalta ovat vielä tulossa.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen oli omanlaisensa kokemus, jota ei oikeastaan voi verrata mihinkään aiempaan projektiin tai raportin kirjoittamiseen. Omalla kohdallani koin tärkeäksi asettaa selkeän aikataulun, jotta työ etenisi mahdollisimman tehokkaasti. Jälkikäteenkin ajatellen näen tämän olleen itselleni

sopiva ratkaisu, eli en koe, että aikapaine olisi ollut liian vaikuttavana tekijänä työn onnistumisen kannalta. Sen sijaan työtä tehdessäni ymmärsin olevani tekemisissä erittäin kiinnostavan ja laajan aiheen kanssa. Tämän takia teoriaosuuden kirjoittaminen oli yllättävän haastavaa. Tutkimuksia on aiheesta paljon ja parhaiden valitseminen tuotti hieman vaikeuksia.

Koen onnistuneeni erittäin hyvin aiheen valinnassa, sillä koen aihetta kohtaan paloa, jota en ollut ennen tunnistanut itsessäni. Opinnäytetyöstä kehittyi lopulta yllättävän henkilökohtainen kokonaisuus ja huomasin, että se aiheutti paljon tunteita itsessäni. Vaikka välillä podin epätoivoa ja turhautumista siitä, että en tiennyt mitä tai miten jokin asia pitäisi tehdä, oli avun vastaanottaminen usein melko haastavaakin. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessäni olin kokopäiväisesti töissä, joten resursseja oli rajallisesti käytössä.

Tärkeimpänä oppina on siis kurkistus akateemiseen maailmaan ja siellä selviytyminen, sekä muutosjoustavuuden merkityksellisyyden ja siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtäminen.

7 LÄHTEET

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. 2015. Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics* 44(3), 176-184. Viitattu 13.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Bonanno, G.A., Mancini A.D. 2008. The Human Capacity to Thrive in the Face of Potential Trauma. *American Academy of Pediatrics* 121(2), 369–375. Viitattu 13.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1542/peds.2007-1648>

Clauss-Ehlers, C.S., Weist, M.D. 2004. *Community Planning to Foster Resilience in Children*. Springer New York. E-kirja. Viitattu 18.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1007/978-0-306-48544-2>

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

Gardemeister, S., Raisio, H. & Vartiainen, P. 2019. ”Onko kompleksisuusajattelusta hyötyä?” – Podcast: Keskusteluja kompleksisuusajattelusta. Youtube-video. Julkaisija KEVA – Julkisen alan työeläkeosaaja 19.6.2019. Viitattu 4.5.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=8ighIZagd7A&list=PLtucTFWdBvP-EP9JbVc-LPnVzNb5uTXo8&index=9>

Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 19.painos. Helsinki: Tammi.

Holling, C.S. 1973. Resilience and stability in ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics* 4(1), 1-23. Viitattu 13.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

Jalonen, H. 2016. Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä ja tapahtumia. Harri Jalonen. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2023 <https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/kompleksisuusajattelu-auttaa-ymmartamaan-monimutkaisia-ilmioita-ja-tapahtumia>

Juhila, K. 2021. *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kotus. 2019. Kielitoimiston sanakirjaan tulossa taas uusia sanoja. Verkkosivu. Viitattu 12.3.2023. https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston_sanakirja/ajan-kohtaista_kielitoimiston_sanakirjassa/kielitoimiston_sanakirjaan_tulossa_taa_uusia_sanoja.31737.news
- Kotus. 2022. Kielitoimiston sanakirja: resilienssi. Verkkosivu. Viitattu 12.3.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi?searchMode=all>
- Kuusisto-Ek, H. 2020. Kompleksisuus haastaa johtamisajatteluamme. Metropolia. Verkkosivu. Viitattu 10.4.2023. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timantia/2020/05/26/kompleksisuus-haastaa-johtamisajatteluamme/>
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyytit/aineistotyytit/>
- Käyttäjänopas. Resilience – a key skill for education and job –project. 2014. Viitattu 12.3.2023. http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf
- Lengnick-Hall, C., Lengnick-Hall, M. & Beck, t. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management review 21(3), 243-255. Viitattu 12.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Senge, P. M.1990. The art and practice of the learning organization. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday: New York.
- Steven M. Southwick, George A. Bonanno, Ann S. Masten, Catherine Panter-Brick & Rachel Yehuda.2014. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives, European Journal of Psychotraumatology 5(1). Viitattu 12.3.2023. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATBBHEE#kohta:Ty\(\(f6\)turvallisuuden\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja/piste:t65c](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATBBHEE#kohta:Ty((f6)turvallisuuden((20)ja((20)ty((f6)hyvinvoinnin((20)k((e4)sikirja/piste:t65c)
- Masten, A.S., Obradović, J. Competence and resilience in development. Annals of the New York Academy of Sciences 1094(1), 13-27. Viitattu 13.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.003>
- Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkosivu. Viitattu 10.4.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 10.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://catalog-fi.nextory.com/kirja/laadullinen-tutkimus-ja-sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi-uudistettu-laitos-10054826/>

Sharma, S. & Sharma, S.K. 2020. Probing the Links Between Team Resilience, Competitive Advantage, and Organizational Effectiveness: Evidence from Information Technology Industry. *Business Perspectives and Research* 8(2), 289–307. Viitattu 20.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://doi.org/10.1177/2278533719887458>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamisessa. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 18.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://catalog-fi.nextory.com/kirja/johtaminen-kompleksisessa-maailmassa-viisautta-pirullisten-ongelmien-kohtaamiseen-10588097/>

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. 2012. Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations* 65(4), 419–445. Viitattu 19.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://doi.org/10.1177/0018726711432476>

Youssef, C & Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in Workplace. The Impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33(5), 774–800. Viitattu 19.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Stacey, R. D. 1995. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal* 16(6), 477–495. Viitattu 10.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Muutosjoustavuus yksikössä

Elämme maailmassa, jonka seuraavaa mullistavaa käännettä on yhä hankalampi ennustaa, oli sitten kyseessä maailman laajuinen pandemia, ympäristökatastrofi tai poliittinen konflikti. Yksilöiltä vaaditaan kykyä sopeutua ja selviytyä näistä arvaamattomistakin muutoksista. Tätä kykyä kutsutaan muutosjoustavuudeksi.

Muutosjoustavuutta tarvitaan myös työelämässä enenevässä määrin. Se on merkittävä osa työhyvinvointia erityisesti asiantuntijatyössä, jossa toimintatavat, viranomaisohjeistukset ja erilaiset työkalut ja järjestelmät kehittyvät ja vaihtuvat jatkuvasti. HR yksikössämme on käynnissä erilaisia kehitysprojekteja, joiden myötä olemme siirtymässä mm. uusiin järjestelmiin, prosesseihin ja toimintatapoihin samanaikaisesti. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiltä vaaditaan muutosjoustavuutta eli kykyä vastaanottaa ja oppia uusia tapoja tehdä työtä.

Muutosjoustavuus yksilön näkökulmasta tarkoittaa siis yksinkertaisimmillaan sitä, miten selviämme stressaavista muutostilanteista ja palaudumme niistä. Käsitettä voisi verrata myös sanoihin "pärjääminen" ja "sisu". Muutosjoustavuuteen liitetään myös vahvasti positiivinen usko ja halu oppia muutoksen tuomista haasteista.

Muutosjoustava tiimi puolestaan ennakoi mahdollisia muutoksia, tuntee jäsentensä vahvuudet ja ratkaisee eteen tulevat ongelmat yhdessä, menettämättä toimintakykyään kiperässäkään tilanteessa.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellän ehdottoman luottamuksellisesti. Vastauksista koostan näkemyksen työyhteisöimme muutosjoustavuuden tilasta kokonaisuutena. Kyselyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia.

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn 13.4.2023 mennessä.

Jokainen vastaus on tärkeä, joten annan mielelläni lisätietoa!

Ystävällisin terveisin,

Helmi



Liite 2. Kysely

1 (5)

1. Olen työskennellyt [REDACTED]

- alle 1 vuoden
- 1-4 vuotta
- 5 vuotta tai kauemmin

2. Tiimini on

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Muutosjoustavuus tiimissä

Tässä osiossa pyydän sinua arvioimaan muutosjoustavuuteen vaikuttavia tekijöitä oman tiimisi toiminnassa. Tällä pyrin selvittämään tiimin vastustuskykyä muutoksille ja kriiseille.

3. Tiimissä ennakoidaan ja valmistaudutaan hyvin tiedossa oleviin muutoksiin. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

4. Arvio, miten tiimissä selvitetään äkillisistä tai arvaamattomista muutoksista (sairauspoissaolot, järjestelmäviat...) *

- Heikosti
- Välttävästi
- Melko hyvin
- Hyvin

5. Koska vastasit selviytymisen olevan heikkoa, kerro tarkemmin, millaiset muutokset ovat haastavimpia?

6. Tulevista muutoksista viestitään selkeästi ja oikea-aikaisesti. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Koska vastasit, että viestinnässä olisi kehitettävää, mitä kehittäisit tai muuttaisit?

8. Tiimissäni tunnustetaan aktiivisesti kehittämistarpeita. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

9. Kannustaako esihenkilö ja muu HR organisaatio kehitystyöhön? *

1	2	3	4
---	---	---	---

Harvoin

Aktiivisesti

10. Tiimissäni jaetaan erilaisia ideoita ja vinkkejä työhön ja työtapoihin työkavereille. *

- kyllä
- ei

11. Jos oma osaamiseni ei riitä, tunnen tiimiläisteni vahvuudet niin, että tiedän keneltä kysyä neuvoa. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

12. Vuorovaikutus on tiimissä turvallista ja avointa. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

13. Koen olevani tärkeä osa tiimiäni. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

14. Arvioi, kuinka merkitykselliseksi koet työsi. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Ei merkitykselliseksi

Merkitykselliseksi

15. Arvioi työhyvinvointiasi asteikolla 1-4. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Heikko

Erittäin hyvä

16. Arvioi työn vaatimustasoa suhteessa omaan osaamiseesi ja voimavaroihisi. Ovatko ne tasapainossa? *

1	2	3	4
---	---	---	---

Ei tasapainoa

Tasapainossa

17. Pystyn tarvittaessa keskeyttämään työtehtävän ja palaamaan sen pariin keskeytyksestä huolimatta. *

1	2	3	4
---	---	---	---

En pysty

Pystyn yleensä

18. Reflektoin omaa tekemistäni jatkuvasti ja pyrin kehittämään työtapojani jatkuvasti. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

19. Arvioi seuraavaa väitettä: Pystyn hallitsemaan suurtakin työkuormaa kerralla (rekrytoinnit, tikettityö, puhelinlinjat) *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

20. Arvioi seuraavaa väitettä: Ajattelen muutosten olevan hyväksi ja helpottavan työtäni isossa kuvassa. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

21. Suurimpina työn kuormitustekijöinä koen (valitse 2) *

Valitse 2 vaihtoehtoa.

- työkokonaisuusien laajuus
- jatkuvat keskeytykset ja häiriöt
- tietotulva
- aikapaine
- monen asian samanaikainen hoitaminen
- työn sidoksisuus(muiden ihmisten ja järjestelmien vaikutus työntekoon)
- järjestelmäosaamisen ylläpito
- oman osaamisen kehittäminen
- tehokkuustavoitteisiin yltäminen
- palaverit
- työn priorisointi

22. Arvioi seuraavaa väitettä: Saan työstäni palautetta kollegoilta ja esihenkilöltäni? *

1	2	3	4
---	---	---	---

Vähäisesti palautetta

Sopivasti palautetta

23. Arvioi vaikutusmahdollisuuksiasi omaan työhösi. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Ei mahdollisuuksia

On mahdollisuuksia

24. Arvioi palautumistasi työpäivän jälkeen. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Palautuminen on vaikeaa

Pystyn irtautumaan töistä vapaa-ajallani hyvin

25. Saat kuulla uudesta järjestelmämuutoksesta, miten reagoit? *

- Innostut, uudempi on aina parempi.
- Pohdit asiaa hetken ja toteat, että selvä homma, muutoshan on väistämätöntä, halusin tai en.
- Kauhistan ja huolestun, miten taas pitää lähteä nollasta liikkeelle uudelleen opettelussa.
- Olet ensimmäisenä perustamassa vastarintaliikettä, vanhassa ei ole mitään vikaa.

26. Arvioi seuraavaa väitettä: Näen työssä tapahtuvat muutokset positiivisena mahdollisuutena oppia ja kehittyä. *

1	2	3	4
---	---	---	---

Eri mieltä

Samaa mieltä

27. Tähän voit avata halutessasi tuntemuksiasi liittyen käynnissä oleviin muutoksiin tai muutosjoustavuuteen yleensä. Sana on vapaa!