



Johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin muutostilanteessa

Essi Väntsi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin muutostilanteessa

Essi Väntsi

Yrityksen kasvuun johtaminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Essi Väntsi

Johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin muutostilanteessa

Vuosi

2023

Sivumäärä

57

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, kuinka koettu johtaminen vaikuttaa yksilön resilienssin kehittymiseen muutostilanteessa, erityisesti yhteistoimintaneuvotteluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan johtaa yrityksessä tapahtuvia muutosprosesseja yksilöiden resilienssiä kehittävinä. Opinnäytetyön aihe valikoitui henkilökohtaisesta mielenkiinnosta työelämän muutosprosessien johtamiseen. Yrityksien toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, ja täten yrityksen kehityksen kannalta on tärkeää huomioida, kuinka prosesseja johdetaan, ja varmistetaan yrityksen kestävyys muutoksessa.

Tietoperustan ensimmäisessä osiossa käsitellään resilienssiä käsitteenä, ja siihen liittyvää historiaa, ja tutkimusmalleja. Toisessa osassa perehdytään johtamiseen, ja nykytutkimustulosten mukaisiin johtajuusmalleihin, kuten transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen. Kolmannessa osiossa perehdytään muutosjohtamiseen ja teorioihin.

Opinnäytetyön tutkimustulosten avulla pyritään luomaan yrityksen johdolle kuva, kuinka muutosprosesseja tulisi johtaa, ja mitkä osa-alueet yrityksen henkilöstö kokee ratkaisevan tärkeänä resilienssin vahvistumiseksi muutosprosessin aikana. Opinnäytetyössä toteutettiin strukturoimaton kysely. Kyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa kohdejoukon kokemista haasteista, sekä hyväksi koettuja toimintamalleista. Näiden tutkimustulosten kautta on luotu teemoittelun avulla kehitysehdotuksia, joiden voidaan tutkimustulosten valossa katsoa tukevan yksilön resilienssiä muutoksen aikana.

Tutkimuksen tulosten perusteella esille nousi kolme osa-aluetta, joilla koettiin olevan suurin merkitys resilienssin kehityksessä: viestintä, tuki prosessin aikana ja johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin. Viestinnän merkityksellisyydessä korostui rehellisyys, ja vastavuoroisuus, sekä kasvotusten toteutetun viestinnän tärkeys. Tuen merkitystä korostettiin, ja esille nousi prosesseissa aktiivisesti tarjotun työterveyden palveluiden tarjoamisen lisäksi työyhteisöstä saadun tuen merkitys. Hyvän muutosjohtajuuden piirteinä korostui empatia, ja inhimillisyys, sekä yrityksen johdolta kaivattu aktiivisuus oikean aikaisessa viestinnässä yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Asiasanat: Johtaminen, muutosjohtaminen, resilienssi, transformationaalinen johtaminen

Essi Väntsi

Management's Impact on Individual's Resilience in Organizational Change

Year

2023

Pages

57

The purpose of this thesis is to study how individuals experience the effects of management on their resilience in a situation of organizational change, especially in co-operation negotiation processes. This thesis generates knowledge, that will help management teams to lead the change in a way that supports the employee's growth of resilience. The theme of the thesis was chosen because of personal interest in leading change processes. The businesses' operational environment is continually changing, and therefore it is even more important to learn how to lead the change in a way that the company can sustain competitiveness.

The first part of the theoretical framework focuses on understanding the idea of resilience, the history behind the evolution of resilience and the research models. In the second part, the focus is on leadership, and the concepts of transformational and transactional management. The third part of the theoretical framework is focused on change management theories.

Through the research results of the thesis, the aim was to create guidelines for the management teams, on how to lead the change processes in a way, that the individuals taking part in the process would feel resilience building. The research was conducted with an unstructured inquiry form. The aim was to gather the challenges and the best practices of which the sample group had experiences in the change processes. These results were analyzed using theming, and propositions were created on how to manage the change so that it supports the individual's growth of resilience.

Based on the results of the research, there were three elements that the respondents felt that had a notable effect on building their resilience: communication, support in the process and the effect of the leadership. The importance of communication emphasized perceived honesty and reciprocity, as well as the importance of face-to-face communication. The importance of support was emphasized, and in addition to providing occupational health services that are actively provided in the processes, the importance of support received from the work community was highlighted. The importance of leadership was emphasized. Empathy and humanity, and active communication were mentioned as traits of good change leadership.

Keywords: Management, change management, resilience, transformational leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Tietoperusta	8
2.1	Resilienssi käytännöstä teoriaan	9
2.1.1	Teoriat ja mallit	10
2.1.2	Yksilö ja stressin vaikutus resilienssiin	13
2.1.3	Millainen on resilienssi organisaatio, ja miten sellaiseksi tullaan?	14
2.2	Johtajuus ennen ja nyt	16
2.2.1	Transformationalinen johtajuus.....	17
2.2.2	Transaktionaalinen johtaminen	18
2.3	Muutosjohtaminen ennakoi tulevaa ja johdattaa läpi muutosten.....	19
2.3.1	Kotterin kahdeksan portaalan malli.....	19
2.4	Työntekijä osana muutosta	23
3	Tutkimusmenetelmän raportointi.....	26
3.1	Tutkimusmenetelmä ja valittu kohdejoukko	26
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	27
3.3	Strukturoimaton kysely.....	27
3.4	Tutkimuksen toteutus	28
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	29
3.6	Tutkimuksen eettisyys.....	30
3.7	Tutkimuksen validiteetti	31
3.8	Tutkimuksen kulku	34
3.9	Aineiston analyysimenetelmät	34
4	Tulokset ja niiden analysointi	35
4.1	Taustakysymykset	35
4.2	Kyselyn muutosviestintää kartoittavat kysymykset	38
4.3	Kyselyn koettua tukea, ja resursseja kartoittavat kysymykset	39
4.4	Kyselyn yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittelyyn liittyvät kysymykset ..	42
4.5	Kyselyn johtajuuden merkitystä yhteistoimintaneuvotteluissa kartoittavat kysymykset	43
5	Tutkimustuloksista teoriaan	46
5.1	Viestintä prosessin aikana	47
5.2	Tuki ja resurssit prosessin aikana.....	48
5.3	Yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittely	51
5.4	Johtaminen osana prosessia	51

5.5	Kuinka tukea resilienssiä johtamisen keinoin?	56
5.6	Miten työssä onnistuttiin ratkaisemaan ongelmat?	58
5.7	Kriittinen pohdinta	61
5.8	Opinnäytetyön onnistumiset ja lisätutkimusaiheet	62
Lähteet	64
Kuviot	68
Taulukot	70

1 Johdanto

Maailemankuvaamme ovat järkyttäneet lähivuosien aikana tapahtumat, kuten korona pandemia, ja Ukrainassa 2022 alkanut sota. Nämä ajatteluamme, ja turvallisuuden tunnettamme muokanneet tapahtumat ovat vaikuttaneet myös yritysten toimintaympäristöihin, ja aiheuttaneet ennustamattomia haasteita. Nämä kansainväliseen yritystoimintaan vaikuttaneet muutokset ovat aiheuttaneet tarpeen kehittää toimintaa, ja varautua entuudestaan tuntemattomiin ja yllättäviin tilanteisiin. Yritysten mukautumiskyky, ja resilienssi ovat nousseet tärkeäksi tekijäksi yritysten välisessä kilpailussa. Kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin nopeasti, ja kestävästi on tärkeää yrityksen vakauden kannalta. Vain resilienssi yritys menestyy jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Valitsin opinnäytetyön aiheen omien kokemuksieni, ja mielenkiintoni vuoksi. Olen oman työurani aikana osallistunut erilaisten roolien kautta viiteen erilliseen yhteistoimintaneuvotteluun, ja omat kokemukseni prosessin johtamisesta ovat vaihdelleet erinomaisesta heikkoon. Tämän vuoksi koin aiheen mielenkiintoisena, ja ajankohtaisena yritysmaailman kehittyessä entistä nopeammin muuttuvaksi ympäristöksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka koettu johtaminen vaikuttaa yksilön resilienssin kehittymiseen muutostilanteessa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti yhteistoimintaneuvotteluissa koettuihin kokemuksiin johtamisesta ja muutosprosessista. Tutkimus toteutettiin strukturoimattoman kyselyn avulla. Kysely toteutettiin valikoidulle yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuneelle kohdejoukolle. Kvalitatiivista tutkimusaineistoa analysoitiin teemoittelun avulla, ja tutkimukseen osallistuneiden vastauksista pyrittiin erittelemään kokonaisuuksia, joista voitiin tehdä johtopäätöksiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen päätavoitteet:

- Kehittykö yksilön resilienssi kokemuksien kautta? Mikäli he ovat kokeneet jo aiemmin yhteistoimintaneuvottelut, vaikuttavatko nämä kokemuksen resilienssiin positiivisesti
- Millainen johtajuus tukee resilienssin kehitystä
- Mitkä keinot tukevat yksilön resilienssiä yhteistoimintaneuvottelujen aikana

Opinnäytetyöntutkimuksen pohjalta kuvataan, kuinka johtaminen on vaikuttanut tutkimukseen osallistuneiden oman kokemuksen mukaan heidän resilienssinsä kehitykseen. Tutkimustuloksien perusteella esitetään toimintaehdotuksia, joiden avulla voidaan varmistaa yrityksen,

ja henkilöstön resilienssin kehitys muutosprosessin aikana. Tuloksia analysoidaan kokonaisvaltaisesti tietoperustassa esiintuotuihin tutkimustuloksiin peilaten.

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen. Tavoitteena on luoda tietoperustan, ja toteutetun tutkimuksen kautta käytännön ehdotuksia yhteistoimintaneuvottelujen kehittämiseksi, ja sekä lisätä ymmärrystä yritysten henkilöstön näkökulmasta osana neuvotteluprosessia. Opinnäytetyölle toimeksiantajan löytäminen osoittautui haastavaksi, joten näkökulma on tutkimuksellinen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tietoperustassa perehdytään resilienssiin käsitteenä, ja tutkijoiden kuten Aaron Antonovskyn kehittämään koherenssin tunteeseen (Antonovsky 1987), Salvatore Maddin ja Deborah Kosaban kestävyuden käsitteeseen (Maddi ja Kosaba 1994), Banduran pysyvyysteoriaan (Poijula 2018), sekä Rotterin hallintateoriaan (Poijula 2018). Näiden tutkijoiden tutkimusten havainnollistamisen kautta luodaan kokonaiskuva resilienssin muodostumisesta tieteellisestä näkökulmasta. Tietoperustan resilienssiä käsittelevässä osiossa perehdytään myös resilientin organisaation tunnuspiirteisiin, sekä kuinka organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa.

Johtamista käsittelevässä opinnäytetyön osiossa kuvataan johtajuutta yleisluontoisesta näkökulmasta, ja erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta johtajuusteorioiden kautta. Esimerkkeinä transformationaalinen ja leadership- johtaminen, sekä transaktionaalinen- ja management-tyyppinen johtaminen. Muutosjohtajuuteen perehdytään John Kotterin kahdeksan portaan muutosjohtamisen mallin kautta, sekä Krista Pahkinin ja Marianne Laurilan toteuttamiin tutkimuksiin muutosjohtamisesta, ja sen vaikutuksista yksilöön.

Tutkimusmenetelmänä käytetty kvalitatiivinen tutkimus, ja strukturoitu kysely esitellään tutkimusmenetelmän raportointiosiossa. Tässä yhteydessä kuvataan valittu kohdejoukko, sekä kuvataan tutkimuksessa suoritettut toimenpiteet. Tutkimuksen tuloksien analysointi suoritetaan omassa kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa yhdistetään tietoperustassa esiintuodut teorit, ja pohditaan niiden sovellettavuutta tutkimuksessa saavutettuihin johtopäätöksiin. Tässä yhteydessä tuodaan esiin myös tutkimustulosten pohjalta luodut konkreettiset toimintaehdotukset, ja pohditaan kehitysehdotuksia, onnistumisia sekä lisätutkimusaiheita.

2 Tietoperusta

Seuraavissa osiossa käsitellään tämän opinnäytetyön tietoperusta, ja tutkimusongelmaa tukevia käsitteitä. Osana tietoperustaa esitellään aiheeseen liittyviä tutkimuksia, sekä tuodaan esille aihetta käsitellyttä aineistoa, ja kirjallisuutta. Tutkittu tieto, ja lähdekirjallisuus keskustelevalle opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen kanssa vuorovaikutuksellisesti, ja luo vuoropuhelun toteuttamani tutkimuksen, ja lähdekirjallisuuden välillä.

Ensimmäisessä kappaleessa perehdytään resilienssiin käsitteenä, ja luodaan lukijalle konteksti mitä resilienssillä tarkoitetaan yksilön, sekä organisaation näkökulmasta. Seuraava kokonaisuus käsittää johtamisen teorioita, ja muutosjohtamisessa hyödynnettäviä käsitteitä. Tässä osuudessa perehdytään transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtamistapaan, sekä luodaan kuva johtamisen peruseriaatteista nykypäivän organisaatiossa. Tietoperustan kolmannessa osassa perehdytään johtamisen tutkijan John P. Kotterin kahdeksan askeleen malliin, joka kuvaa muutosjohtamisen eri vaiheita, sekä johtajuuden merkitystä osana onnistunutta muutosprosessia.

2.1 Resilienssi käytännöstä teoriaan

Resilienssiä voidaan kuvata substantiivien avulla kuten: kriisinkestävyys, selviytymiskyky, palautumiskyky, pärjääminen, muutosjoustavuus. Joissakin asiayhteyksissä voidaan myös kuvata resilienssiä henkisenä kestävytenä tai kolmiosaisen ilmaisun kautta: mielen sinnikkyys, joustavuus ja palautumiskyky. Resilienssi on käsite, jolla voidaan kuvata niin yksilöä, kuin ryhmää kuten organisaatiota tai yhteiskuntaa (Makkonen-Craig 2021). Kielitoimiston sanakirjan mukaan resilienssillä tarkoitetaan ”kykyä pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua niistä” (Resilienssi 2023) Resilientin henkilön voidaan kuvitella olevan immuuni vastoinkäymisissä ja elämän haasteissa koettaville tunteille, mutta todellisuudessa resilienssi auttaa selviytymään elämässä vaikeuksista huolimatta, ja myös niiden jälkeen. Resilientti henkilö tunnistaa haasteiden kuuluvan osaksi elämää, ja kokee että kykenee niistä selviytymään (Lipponen 2020, 17-18).

Resilienssi käsitettä on käytetty myös fysiikassa kuvaamaan kimmoisuutta ja iskukestävyyttä. Käsite kuvaa kuinka aine palautuu siihen kohdistuvasta paineesta. Korkean resilienssin omaava aines palautuu paremmin, kuin heikon resilienssin omaava. Vaikka mielikuva on varsin kuvaava, ei se kuvaa kattavasti ihmisen eikä organisaatioiden resilienssiä. Ihmismielen, ja yhteisön resilienssi koostuu monimutkaisista yhteyksistä, joita voidaan kehittää, toisin kuin materiaa. Yksilön resilienssi koostuu niin fysiologisista, geneettisistä kuin opituista ominaisuuksista. Resilienssiä voidaan kehittää siten, että stressin sietokyky ja selviytyminen haastavista tilanteista paranee (Pojjula 2018, 16-17).

Yksilö tai organisaatio, jota voidaan kuvata resilientiksi on yleisesti katsoen päättäväinen, ja kykenevä johtamaan omaa toimintaansa stressaavissa tilanteissa johdonmukaisesti, ja tuloksellisesti. Yksilö tai organisaatio kykenee näkemään muutoksen, tai haasteen merkityksen, ja pystyy suunnittelemaan tulevaa, sekä toimimaan rationaalisesti kohti tulevaa. Haasteita ei koeta ylivoimaisina, vaan pyritään näkemään toimintaa kehittävänä ja asiaankuuluvana tapahtumana. Tämän prosessin avain on yksilöiden kyky löytää merkitys koetusta muutoksesta (Walsh 2016, 4-5).

2.1.1 Teoriat ja mallit

Resilienssin tutkimuksessa on siirrytty toisen maailmansodan jälkeisestä käsityksestä stressitekijöiden haitallisuudesta, ja jolloin se nähtiin terveyttä kuormittavana asiana, kohti nykypäivänä havaittua ilmiötä: stressi ja muutos ovat jatkuvia tekijöitä elämässä, ja koska ne ovat jatkuvasti läsnä olemme oppineet selviytymään tämänkaltaisesta altistuksesta (Poijula 2018, 206-207).

Seuraavassa osiossa käsitellään Antonovskyn teoriaa ihmisen resilienssiä tukevista ominaisuuksista salutogeenisen tutkimuksen kautta, sekä terveyslähtöisyyttä muissa resilienssiä tutkivissa teorioissa. Esimerkkinä tästä ovat: Salvatore Maddin ja Deborah Kosaban kestävyyspohjautuva tutkimus, ja sen jälkeen esitellään niitä hyödyntävät teoriat: Banduran pysyvyysteoria, sekä Rotterin hallintateoria.

Terveys sosiologi Aaron Antonovskyn tutkimuksien keskiössä oli koherenssin tunne. Koherenssi tarkoittaa kiinteyttä, tai yhtenäisyyttä (Kielitoimisto 2022), tutkimuksessaan Antonovsky kuvasi koherenssin tunteen yksilön resurssiksi, jonka avulla hän pystyy hallitsemaan stressaavia tilanteita, ja kokea ne merkityksellisinä sekä selvitettävänä. Korkean koherenssin tunteen omaava kykenee hyödyntämään sisäisiä ja ulkoisia voimavaroja ja jopa kasvattaa omaa hyvinvointiaan (Antonovsky 1987, Eriksson & Lindström 2006, 376).

Antonovskyn tutkimuksen hypoteesi oli, että ihmisen kokemukset, ja niiden käsittelykyky vaikuttavat muutoksen aikana hänen terveyteensä ja selviytymiseen. Hän tutki yksilön vastustuskykyä (engl. Sense of Coherence eli SOC) jonka hän katsoi perustuvan siihen kuinka yksilö kokee elämänsä tapahtumat ymmärrettäväksi, mielekkääksi sekä hallittavaksi (Antonovsky 1987, Ashorn 2010, 148). Hän jakoi ihmisen kestävyysvaikutteet kahteen osa-alueeseen: vastustusvoimavarat joka tunnetaan englanniksi käsitteenä general resistance resources, ja sense of coherence eli koherenssin tunne (Antonovsky 1987, Poijula 2018, 207). Vastustusvoimavaroihin lukeutuu useita eri tekijöitä, jotka tukevat ihmisen selviytymistä muutostilanteissa kuten taloudellinen turva, kokemus tai tiedon tarjoama ymmärrystilanteesta, hyvä henkilökohtainen tukiverkosto ja itseluottamus. Edellä mainitut ovat esimerkkejä, joilla Antonovsky havaitsi olevan merkitystä yksilön resilienssin kehityksessä (Walsh 2016, 149-150).

Tutkimuksissaan hän havaitsi, että merkityksellistä oli yksilön osaaminen edellä mainittujen resurssien hyödyntämisessä, ei niinkään niiden olemassaolo. Tätä kuvataan käsitteellä koherenssin tunne. Koherenssin tunteeseen vaikuttaa yksilön kokemus tapahtumien ja ärsykkeiden ennustettavuudesta, ja selitettävyydestä (kognitiivinen osatekijä), olemassa olevat voimavarat ja muutoksen hallittavuus (käyttäytymiseen liittyvä tekijä) ja ovatko muutoksien vaatimat uhraukset sitoutumisen arvoisia (motivaatiotekijä) (Walsh 2016, 59-60). Koherenssi tunnereaktio kehittyy koko ihmisen elämän ajan, mutta perusta sille luodaan 30 ensimmäisen elinvuoden aikana. Mikäli yksilöllä on yleisellä tasolla hyvät vastustusvoimavarat, hän onnistuu kerryttämään onnistumisia stressaavissa tilanteissa, ja tämä osaltaan kehittää hänen koherenssin tunnettaan entistä joustavammaksi. Sen on arvioitu toimivan lähes tiedostamatta, vaikuttaen yksilön terveyteen, ja henkiseen tasapainoon positiivisesti (Poijula 2018, 207-208).

Antonovsky uskoi koherenssin tunteen olevan maailmanlaajuisesti sovellettavissa, sekä ominaisuus, jota voidaan tietoisesti kehittää, perusluonteenomaisuuden ollessa kuitenkin hyvin pysyvä (Ashorn 2010, 152). Empiirisen tutkimuksen avulla nämä oletukset on voitu vahvistaa, ja sillä on havaittu myös olevan vaikutus yksilön fyysiseen, ja henkiseen terveyteen, sekä hyväksi miellettyyn elämänlaatuun (Poijula 2018, 209).

Antonovskyn luomia teorioita on myös kyseenalaistettu. Tutkijat ovat kyseenalaistaneet koherenssin tunteen suoran rinnastamisen ihmisen terveyteen, ja on todettu sen olevan tärkeässä asemassa, mutta ei Antonovskyn teorian mukaisesti kiinteä osa ihmisen terveyttä. Koherenssin tunteen käsitteen kautta voidaan kuvata yksilön mielenterveyttä, mutta siihen vaikuttaa muut tekijät, joista esimerkkeinä: ikä, sosiaalinen ympäristö, sekä koulutus (Eriksson & Lindström 2006, 379). Myös lisätutkimuksen tarve on nostettu esiin koherenssin tunteen ja yksilön kokemuksen elämänlaadun ja hyvinvoinnin välillä (Eriksson & Lindström 2006, 378).

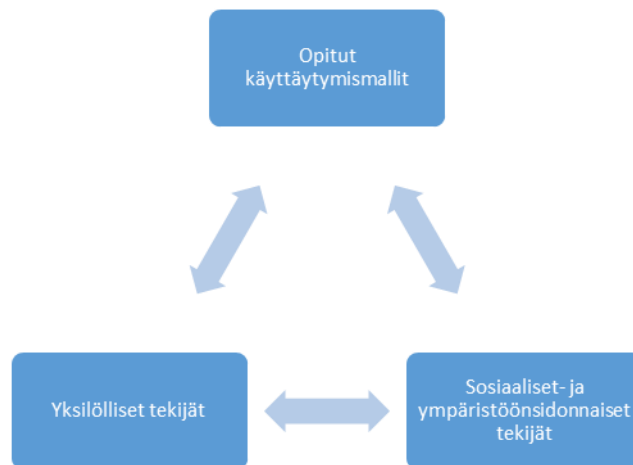
Antonovsky pyrki luomaan kyselyn, jonka avulla voitaisiin mitata luotettavasti yksilön vastustuskykyä (SOC). Hän määritteli yksilöllä olevan vahva vastustuskyky silloin kun hän pystyy tarkastelemaan asioita itselleen ymmärrettävällä tavalla, toimimaan tilanteen vaatimalla tasolla, sekä kykenee ylläpitämään kohtuullista mielekkyyden tasoa muutoksista huolimatta. Tätä kyselyä on kuitenkin kyseenalaistettu. Tutkijat ovat nostaneet esille kysymyksen vastustuskyvyn (SOC) pysyvyydestä, sekä sen arvioinnin tarpeellisuudesta. Voitaisiko sitä pitää enemmänkin mielenterveyden mittarina, kuin pysyvänä osana yksilön persoonallisuutta (Ashorn 2010, 152).

Salvatore Maddi ja Deborah Kosaba loivat tutkimuksessaan kestävyden -käsitteen (engl. hardiness). Kestävyden avulla yksilö pystyy säilyttämään oman hallinnantunteensa, ja sitoutuneisuutensa myös stressaavissa tilanteissa. Hän kykenee hyödyntämään tilannetta ja oppimaan siitä (Maddi & Kobasa, 1994) Heidän tutkimuksensa mukaan muutoksiin nuorena altistu neet, ja niistä selvinneet henkilöt pystyvät näkemään stressaavat tilanteet oman kasvunsa

kannalta positiivisena, ja täten se ei vaikuta heidän työkykyynsä tai elämänlaatuunsa negatiivisesti. Tutkimuksessaan he kuvaavat yksilöiden varhain kokema stressiä eräänlaisena rokotteen tulevaisuudessa kohdattavissa tilanteissa. Kestävyys nähdään persoonallisuuden piirteinä, ja siihen liitetään päämäärähakuisuutta, sekä vahvaa itseluottamusta, joiden avulla yksilö kykenee luottamaan omaan toimintaansa nyt, ja tulevaisuudessa (Maddi & Kosaba, 1994). Kosaban suorittamassa 12 vuotta kestäneessä pitkäaikaistutkimuksessa hän syventyi puhelinpalveluita tarjoavan yrityksen henkilöstön resilienssiin yhtiötä kohdanneessa toimintaympäristön muutoksesta seuranneesta tilanteesta. Tämän tutkimuksen yhteydessä hän havaitsi, että kaksi tärkeintä persoonallisuuspiirrettä, jotka nousivat muutoksesta hyvin selviytyneiden keskuudessa olivat rohkeus ja motivaatio (Poijula 2018, 211).

Kuten todettu edellä, ihmisen kestävyys nähdään varsin pysyvänä ominaisuutena yksilön persoonallisuudessa. Kuitenkin sen vahvuus voi vaihdella ympäristön tai sosiaalisten seikkojen vaikutuksesta (Poijula 2018, 212). Antonovsky loi tutkimuksiansa kautta käsitteen vastustusvoimavarat. Osana Maddin ja Kosaban kestävyiden ideologiaa voidaan erottaa kolme ns. vastustusvoimavaraa: sitoutuneisuus, hallinta ja haaste. Sitoutumisen avulla yksilö pyrkii toimimaan aktiivisesti elämänsä kaikilla osa-alueilla, myös haastavina ja stressaavina aikoina. Hallinta puolestaan käsittää yksilön kokemuksen kyvystään vaikuttaa tapahtuviin muutoksiin, ja aktiivisen roolin muutoksesta oppivana yksilönä (Maddi & Kosaba 1994, Walsh 2016, 35-38). Tilannetta hallitseva yksilö myös kykenee hyväksymään asiat, joihin hän ei kykene vaikuttamaan. Haasteena muutoksen näkevä henkilö kykenee ajattelemaan tilanteen itseään kehittävänä. Jotta yksilöä voidaan kutsua muutos kestävyydeltään vahvaksi, tulee hänen persoonallisuudestaan pystyä tunnistamaan nämä kolme piirrettä. Edellä luetellut piirteet eivät kuitenkaan poista henkilön kokema stressiä. Hän kuitenkin pystyy työskentelemään sen alaisena tehokkaasti ja palautuu rasituksesta (Poijula 2018, 212-213).

Sosiaaliskognitiivisessa teoriassa korostetaan sosiaalisten suhteiden merkitystä motivaation osana kehitystä. Motivaation kehitykseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuten taidot, uskomukset ja kognitiot, sekä opitut käyttäytymismallit ja ympäristötekijät, kuten sosiaalinen ympäristö. Yksilöiden kehitys vuorovaikutuksessa muiden kanssa on tärkeässä roolissa. Oppiminen, palaute, ja tarkkailu kehittävät yksilön motivaatiota. Edellä mainitut kolme tekijää muodostavat vuorovaikutuksellisen kehän motivaation kehityksessä (Ryan 2019, 12-13).



Kuvio 1. Vastavuoroiset vaikutussuhteet sosiaalisessa kognitioteoriassa (Ryan 2019, 12)

Banduran luomassa sosiaalkognitiivisessa teoriassa korostetaan yksilön saamaa hyötyä tai palkkiota suoritetusta tehtävästä. Mikäli yksilö kokee tehtävän liian haastavaksi, on hänelle luontaisempaa vältellä sitä, kuin yrittää suorittaa tehtävää (Poijula 2018, 216). Banduran mukaan motivaation (jonka edellä on todettu kasvattavan yksilön kestävyyttä selviytyä muutostilanteista) rakentumisessa tärkeitä tekijöitä ovat tavoitteiden asettaminen, ja itsensä arvioiminen osana prosessia, tulokseen sidonnaiset odotukset, arvot, sosiaalinen vertailu ja minäpystyvyys (Ryan 2019, 15). Tämä puolestaan kehittää itseluottamusta, ja sillä on suuri vaikutus yksilön uskomuksiin omista kyvyistään, ja sitä kautta omasta kestävyystään. Banduran tutkimusten pohjalta on voitu todeta, että vahvan koherenssin omaavat henkilöt eivät pelkää kohdata haastavia tilanteita, tai tehdä valintoja joiden seuraukset ovat tuntemattomat (Walsh 2016, 133-134).

Toinen yksilön resilienssin tutkimuksessa ansioitunut tukija on Julian Rotter. Hän loi teorian, joka käsitteli yksilöiden terveydenhallinta ja kontrolliodotuksia (eng. health locus of control). Hänen mukaansa yksilöt voidaan jakaa kahteen ryhmään: ne, joilla on vahva käsitys omista kyvyistään, tähän ryhmään kuuluvia yhdistää ns. vahva sisäinen hallintakäsitys. He kokevat, että omilla valinnoilla voi vaikuttaa omaan hyvinvointiin, sekä elämän kulkuun. Rotterin mukaan toiseen ryhmään kuuluvilla on ulkoinen hallintakäsitys (eng. external locus of control). Heille tyypillisiä ajatusmalleja on uskoa, että he eivät voi itse vaikuttaa elämässä kohdattaviin haasteisiin, vaan ulkoiset tekijät kuten muut ihmiset ja tapahtumat ohjaavat tapahtumia (Poijula 2018, 216).

2.1.2 Yksilö ja stressin vaikutus resilienssiin

Ihmisen resilienssin kehityksen, sekä itsetuntemuksen kasvun kannalta on tärkeää kohdata haasteita, ja stressiä elämän erivaiheissa. On huomioitava, että tässä tarkastellaan yksilön

elämänhaasteita, jotka eivät käsitä vakavia traumoja aiheuttavia tapahtumia kuten väkivaltaa (Lipponen 2020, 51).

TTL:n mukaan stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä kokee, ettei pysty selviytymään hänelle kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista. Stressin kehittymiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sekä työhön vaikuttavat erityispiirteet. Pitkittynyt stressitila voi osaltaan johtaa työuupumukseen, joka on puolestaan kehittyvä häiriötila, jossa yksilö ei enää suoriudu hänelle kuuluvista työ- tai vapaa-aikaan liittyvistä tehtävistä (Työterveyslaitos 2023).

WHO eli maailman terveysjärjestö määrittelee stressin vaikean tilanteen aiheuttamaksi mielen terveyden tilaksi. Stressi on luonnollinen reaktio, joka ilmenee tilanteissa, joissa koemme haasteita, tai meitä uhkaavia tilanteita. Kaikki kokevat stressiä jollakin tasolla, mutta kuinka yksilö kykenee toimimaan stressaavissa tilanteissa vaihtelee heidän sietokykynsä mukaan (World Health Organization 2023).

Selvittämällä yksilöiden stressin tasoa ja hyvinvointia, voidaan arvioida heidän resurssiaan toimia muutostilanteissa resilienssillä tavalla. On myös havaittu, että kehittämällä työhyvinvointia saadaan parempia tuloksia henkilöstön resilienssiä kartuttaessa (Kuntz, Malinen & Näswall 2017, 224).

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, kuinka tutkittava joukko koki johtamisen vaikutuksen osana työyhteisössä tapahtuvaa muutosta, tässä tapauksessa yhteistoimintaneuvotte-luja. Osana tehtyjä kyselyjä nousi esille stressi, ja sen kokemus osana prosessia. Ylläkuvatut luonnehdinnat stressistä poikkeavat toisistaan, mutta tämä on huomioitava myös osana tutkimusta. Yksilöiden käsitys stressistä ja heidän sietokykynsä vaihtelevat, ja tämä osaltaan vaikuttaa tutkimusaineiston arviointiin. Täten stressiä tullaan käsittelemään osana tätä tutkimusta yleisluonteisena kuvauksena tunteesta, jossa yksilö kokee määrääkaista henkistä rasi-tusta, joka vaikuttaa heidän toimintaansa ja suorituskykyyn.

2.1.3 Millainen on resilientti organisaatio, ja miten sellaiseksi tullaan?

Organisaation resilienssiä tarkastellessa keskitytään usein sen taloudellisen- tai tuotannollisen joustavuuden aihepiireihin. Etsiessäni tietoa organisaation resilienssistä yksilön näkökulmasta koin sen huomattavasti haastavammaksi.

Organisaation resilienssi muodostuu ensisijaisesti siellä työskentelevistä yksilöistä, ja heidän muutoskyvykkyytensä vaikuttaa koko organisaation kykyyn toimia muutostilanteissa. Organi-saatiolla on tärkeä asema siinä, kuinka yksilöiden henkilökohtainen resilienssi siirtyy osaksi toimintaympäristöä. Yrityksen omat normit, ja käytännöt määrittelevät kuinka tehokkaasti työntekijät voivat jakaa, ja hyödyntää omaa resilienssiään työyhteisössä. Mikäli

kanssakäyminen on rajoitettua, ja hierarkista on muutosjoustavien ja resilienttien yksilöiden muodostaman synergian jakaminen muiden kanssa haastavaa (Lipponen 2020, 271).

Tutkija Joana Kuntz on kollegojensa kanssa tutkinut resilienssin syntymistä muuttuvassa työympäristössä. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijän resilienssi ja organisaation resilienssi ovat kiistattomasti yhteydessä, ja niiden kehittämiseksi tulisi huomioida niin yksilöiden luontaiset kyvyt kohdata muutoksia ja stressiä, kuin opittuja selviytymismetodeja. Tutkimuksessaan he toivat esille kuinka organisaatiot voivat tukea henkilöstönsä resilienssin kehitystä osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa, ja näin parantaa henkilöstön jaksamista, jotta he voivat menestyä niin arkipäiväisissä sopeutumista vaativissa tilanteissa, kuin vaativissakin muutostilanteissa (Kuntz ym. 2017, 223-224).

Tutkimuksessa havaittiin, että hyvän muutosresilienssin omaavilla henkilöillä on usein hyvät yhteistyötaidot ja jakavat vastuuta työyhteisössä, sekä sidosryhmien kanssa. He ovat valmiita pyytämään esimieheltään tukea ja ohjausta tarvittaessa, ja ovat taitavia delegoimaan tehtäviä. He pyrkivät jatkuvasti kehittymään ja oppimaan työssään, eivätkä pelkää palautetta vaan kokevat sen kehittävänä. He ovat sopeutuvaisia ja pyrkivät olemaan aktiivisesti mukana muutoksessa. Tämä jatkuva kehityksen, ja muutoksen sykli auttaa heitä valmistautumaan myös ns. kriisitilanteisiin, ja kehittävät tarvittavaa muutoskestävyyttä (Kuntz ym. 2017, 225).

Organisaatioissa on tärkeää huomioida, kuinka voidaan tukea yksilöiden resilienssin kehittymistä. Esimiesten rooli on ratkaisevassa asemassa, kuten myös yrityksen ylin johto joka osaltaan vaikuttaa yrityksen työkuulttuuriin. Vahvan resilienssin kehitystä tukee kannustava ja voimaannuttava työympäristö. Esimerkkinä tästä nostetaan transformationaalinen johtajuus, jota käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa (Kuntz ym. 2017, 226). Yksinkertaisimmillaan transformationaalista johtamista voidaan kuvata yksilöiden kehitystä tukevaksi, ja yhdessä ryhmänä oppivaksi johtamistavaksi. Johtajan tulee omata karismaa ja kyettävä kohtaamaan alaisensa tasavertaisesti, ja inhimillisyyttä korostavalla tavalla. Hän ohjaa toimintaa, ja antaa tilaa oppimiselle ja oivalluksille. Tämä osaltaan kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota (Perttula & Syväjärvi 2012, 198). Hyvin toimivassa ja resilientissä organisaatiossa johtajat antavat esimiehille valtuuden kehittää ja tukea omaa ryhmään siten, että resurssit ja työnvaativuus kohtaavat. Kun onnistutaan luomaan työympäristö, jossa yksilöt hyödyntävät ja kehittävät omia vahvuuksiaan, tukee se vahvan ja resilientin organisaation, sekä yksilöiden muodostumista (Kuntz ym. 2017, 227).

Tutkimuksessaan Kuntz ja hänen kollegansa toivat esille kolme osa-aluetta, jotka korostuvat organisaatioissa, joissa pyritään kehittämään henkilöstön resilienssiä. Nämä ovat: kannustaminen ja palautteen antaminen, työhyvinvointiin panostaminen ja toiset huomioonottava työympäristö (Kuntz ym. 2017, 229). Työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen tukee heidän motivaatioonsa, sekä parantaa heidän kykyään selviytyä muutoksesta. Tämä vaatii

organisaatiossa aktiivista palautteen antamista, ja vastaanottamista, sekä virheitä pelkäämättömyyttä yrityskulttuuria, jossa haasteet ja epäonnistumiset nähdään mahdollisuuksina oppia, eikä epäonnistumisena (Lipponen 2020, 273). Tämän lisäksi sitouttaminen ja vastuunjako oikeudenmukaisesti ja yksilöiden vahvuuksia hyödyntäen lisää henkilöstön motivaatiota työskennellä yhteisen päämäärän eteen (Kuntz ym. 2017, 231). Kaikkia yllä mainittuja tekijöitä yhdistää hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä, sekä näiden arvojen juurruttaminen osaksi yrityksen toimintakulttuuria (Kuntz ym. 2017, 234-235).

2.2 Johtajuus ennen ja nyt

On uskottu, että johtajiksi synnyttään, ja asema kasvattaa henkilöstä hyvän johtajan. Tänä päivänä tämä käsitys on muuttunut, kuten myös yritysmaailma ja organisaatioissa työskentelevät ihmiset. Nykyaajan johtajuus opitaan, ja roolissa kehitytään koko uran ajan. Uransa alkupuolella oleva, keskitason johtaja voi muiden silmissä vaikuttaa työteliältä ja osaavalta työsäään, mutta ei välttämättä omaa häikäisevää karismaa, tai innovatiivista sekä innostavaa persoonaa. John Kotter antoi esimerkin kirjassaan: johtaja, jonka hän tapasi uransa aikana useasti oli kehittynyt jokaisella tapaamiskerralla entistä vahvemiksi johtajaksi. Tämä kehitys johti hänet lopulta suuryrityksen johtoon, jossa hänen innovatiivisen johtamiskulttuurinsa avulla saavutettiin erinomaisia tuloksia. Tänä päivänä voidaan nähdä kuinka johtajat kehittyvät jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Muutos haastaa, ja ohjaa kehittymään. Staattisessa, muuttumattomassa tilassa ei tapahdu oppimista. Nykypäivänä kehittyminen on välttämätöntä, ja sen vuoksi tulevaisuuden johtajat tulevat olemaan edeltäjiään parempia (Kotter 2012, 184-185).

Johtaminen on sosiaalinen prosessi. Johtajalla on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa, ja hän osaltaan vaikuttaa yrityksen tulokseen, sekä henkilöstön kognitioon. Vaikuttamalla henkilöstön kognitioon johtaja on aktiivisesti mukana vaikuttamisprosessissa, jossa hän onnistuessaan muuttaa heidän kognitioitaan kuten asenteita, tietorakenteita, sekä emootioita (Ruohotie 2006, 114, 116-117). Johtajan tehtäviin kuuluu motivoida, ja tarjota työkalut henkilöstön kehittymiseen, mutta pelkkien koulutusmahdollisuuksien, palkkiojärjestelmien tai muiden kannustimien kautta ei synny pitkäkestoista sitoutumista ja motivaatiota työn suorittamiseen (Järvinen 2020, 31).

Johtajan perustehtävään kuuluu luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat keskittyä omiin tehtäviinsä, ja näin tukea yrityksen toimintaa. Johtaja luo omalla esimerkillään ja viestinnällään viitekehyksen, jonka tulee noudattaa yrityksen arvoja, ja näin antaa henkilöstölle mallin, kuinka toimia. Tämän kaltainen johtaminen luo luottamusta johtajaa ja yrityksen toimintaa kohtaan. Hyvä johtaja luo ympärilleen positiivista ilmapiiriä, joka osaltaan kasvattaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta sekä luo turvallisen ympäristön. Johtajan esimerkillinen toiminta,

ja vastuunottaminen koko yksikkönsä tuloksesta ovat tärkeitä tekijöitä uskottavuuden rakentumisen kannalta (Hiltunen 2011, 157-158).

2.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationalisella johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka ohjaa, ja saa aikaan kehitystä työyhteisössä yksilötasolla. Keskeisenä osana tätä johtamisen paradigmaa on, että sitä hyödyntämällä kehittyvät niin johtajat kuin johdettavat (Seeck 2012, 354). Transformationalisen johtamisen käsite on Williams Collagen valtiotieteiden emeritusprofessorin James Burns'n esittelemä johtamistapa. Hänen tutkimuksiaan on hyödyntänyt johtamisen professori Bernard Bass. Jo 1990-luvun lopulla hän on todennut, että nykypäivän yhteiskunnassa ja osana muuttunutta yrityskulttuuria, jossa johdetaan tietotyötä, sekä asiantuntijoita on johtamisen jalostuttava transformationaaliseksi, jotta voidaan saavuttaa tehokas ja hedelmällinen työympäristö. Hänen mukaansa transformationalisen johtajuuden ytimessä on johtajan kiinnostus hänen alaisiaan kohtaan. Johtaja myös pyrkii kehittämään työyhteisöön kuuluvia yksilöitä työskentelemään ryhmänä, ja tavoittelemaan ensisijaisesti ryhmän etua (Bass 1990, 20-21).

Koen, että edellä mainitut professorit ovat kauaskatseisesti kysyneet analysoimaan tulevaisuuden muuttuvaa työkulttuuria, ja heidän näkemyksistään voi ottaa oppia tämän päivän johtamiseen ja osaltaan soveltaa muutosjohtamiseen. Transformationaalista johtajuudessa on samoja piirteitä kuin ns. ”leadership”-johtajuudessa jossa johdetaan ensisijaisesti ihmisiä ja hyödynnetään sosiaalisia suhteita johdettaessa yritystä kokonaisuutena (Vakkala & Syväjärvi 2012, 198-199). Tämänkaltaisen johtajuus korostuu erityisesti haastavissa muutostilanteissa kuten tämän opinnäytetyön kontekstissa, yhteistoimintaneuvottelutilanteissa.

Transformationaalisten johtajien tärkeimmät ominaisuudet ovat, että he pystyvät motivoimaan alaisiaan omalla karismallaan, huomioi heidän tarpeensa ja haastaa heitä älyllisesti työssään kehittymään. Karismaattinen johtaja on luotettava, ja hän on työyhteisössä arvostettu ja vaikutusvaltainen. Heillä on kyky inspiroida ja motivoida henkilöstöä työskentelemään yhdessä yhteisen vision eteen (Keller 2006, 202-203).

Avolio ja Bass erottivat tutkimuksessaan neljä osa-alueita, jotka luovat transformationalisen johtajuuden. Ensimmäisenä he esittelevät johtajan ihannoitua aiheuttavan vaikutuksen. Transformationaaliset johtajat, jotka onnistuvat johtamaan yhteisöään menestyksekkäästi ovat ihailtuja, ja heitä kunnioitetaan. Alaiset samaistuvat johtajaansa, ja tämän tason saavuttaakseen hänen tulee asettaa alaiensa tarpeet itsensä edelle, ja hän kantaa riskit epäonnistumisista yhdessä muun yhteisön kanssa. Tämä edellyttää myös äärimmäistä eettisen säännösten noudattamista, ja arvojohtamista (Avolio, Bass & Jung 1999, 444).

Johtajien tulee motivoida alaisiaan ja tarjota heille haasteita, joiden kautta he saavat merkityksen tunteen tekemälle työlleen. Innostunut ilmapiiri, ja optimistinen suhteutuminen

kasvattaa yhteishenkeä, ja myös yksittäisten henkilöiden omaan itsearvostusta ja positiivista kuvaa omasta roolistaan osana työyhteisöä (Avolio ym. 1999, 444).

Vaikka johtamisessa keskitytään usein ryhmien johtamiseen kokonaisuutena, transformationaalisessa johtamisessa huomioidaan myös yksilöiden tarpeet. Johtaja huomioi alaisensa henkilökohtaisesti ja tarjoaa heille mahdollisuuden kehittää itseään ja osaamistaan. Tähän liitetään usein ns. valmentavaa johtamista, jossa otetaan huomioon yksilön henkilökohtainen osaaminen ja kiinnostus, ja pyritään hyödyntämään henkilön koko potentiaali (Avolio ym. 1999, 444).

Transformationaalinen johtaja aktivoi ja haastaa alaisiaan kyseenalaistamaan, ja rohkeasti kokeilemaan uusia asioita. Työyhteisössä ei korosteta virheitä ja epäonnistumisia, vaan pyritään ratkaisemaan haasteita yhdessä. Työntekijöille tehdään selväksi mitä heiltä odotetaan, ja mitkä tavoitteet ovat. Tämä luo luottamuksen ja kehityksen ilmapiiriä missä voidaan avoimesti keskustella ja parantaa toimintaa pelkäämättä, että virheistä tullaan rangaistuksi tai oma asema yhteisössä heikentyisi (Avolio ym. 1999, 444).

2.2.2 Transaktionaalinen johtaminen

Edellä kerrotun perusteella herää tunne, että juuri tuollainen on hyvä johtaja. Innostava ja motivoiva, toiset huomioonottava visionääri, joka saa kaikki toimimaan yhteisen päämäärän vuoksi. Se kuulostaa juuri siltä mitä työntekijä yrityksen johdolta henkilökohtaisesti odottaa ja mikä usein on heille näkyvää. Kuitenkin organisaation johtoon kuuluu myös erottamattomana osana transaktionaalinen johtaminen (Seeck 2012, 357). Johtajuus ei ole vain ihmisten, tai asioiden johtamista, vaan kokonaisuus, jossa kumpikin osa-alue täydentää toisiaan (Laurila 2017, 34).

Transaktionaaliseen johtamiseen liitetään erilaiset tulokseen sidonnaiset motivoinnin keinot, ja johtaminen tulosperusteisesti. Johtaminen ja korjaustoimenpiteet kohdennetaan tuloksen perusteella puutteellisiin osa-alueihin mistä usein seuraa tilanne, jossa toimintaa kehitetään jälkisyntyisesti, eli vasta kun tuloksessa jo nähdään heikentymistä. Tämä usein ei motivoi kehittämään ja kasvattamaan toimintaa proaktiivisesti yhtenä tiiminä kuten edellä mainittu transformationaalinen johtaminen, vaan tämä voi osaltaan luoda johtamiskulttuuria, jossa pyritään välttelemään haastavia tilanteita ja eikä kanneta vastuuta kokonaisuudesta (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 208).

Edellä olevassa luvussa käsiteltiin transformationaalisen johtajan neljää ominaispiirrettä. Avolio, sekä muu tutkimustiimi on tuonut omassa tutkimuksessaan esiin kuuden johtajuuden ominaispiirteen mallissaan myös kaksi transaktionaalista johtamista kuvaavaa tekijää, joita käsitellään seuraavaksi.

Poikkeustilanteiden aktiivinen johtaminen on osa transaktionaalista johtamista. Tähän kuuluu henkilöstön työtehtävien tarkkaileminen ja yhdessä ongelmien nostaminen ja ratkaiseminen. Tämän toiminnan kautta voidaan ylläpitää asetettua suoritusastoa. Avolio ja hänen kollegansa tuovat esiin jo edellä mainitun tavan johtaa, jossa johtaja reagoi vasta kun ongelmat ovat jo syntyneet, joka osaltaan aiheuttaa entistä vakavampia seurauksia tilanteelle, jonka olisi voinut korjata jo ensimmäisten merkkien ilmaannuttua. Passiivinen johtaja usein välttelee päätösten tekemistä, eikä tällöin kykene johtamaan organisaatiota dynaamisesti ja tehokkaasti (Avolio ym. 1999, 445).

2.3 Muutosjohtaminen ennakoi tulevaa ja johdattaa läpi muutosten

Muutosjohtaminen käsitteenä ohjaa meidät ajattelemaan projektin kaltaista ja ohimenevän tilanteen johtamista työorganisaatiossa. Ehkä se koettiin sellaisena vielä vuosikymmeniä sitten, mutta nykypäivänä muutos on osa jokaisen yksilön, sekä yrityksen toimintaa ja kehitystä. Muutos on aina ollut läsnä, mutta vasta nyt voimme nähdä kehityksen ja globalisaation kiihtyessä kuinka suuria ponnisteluja se meiltä vaatii. Vain muutoksen paineessa kehittyvät, ja muuttuvat organisaation ja yksilöt menestyvät (Beerel 2009, 7).

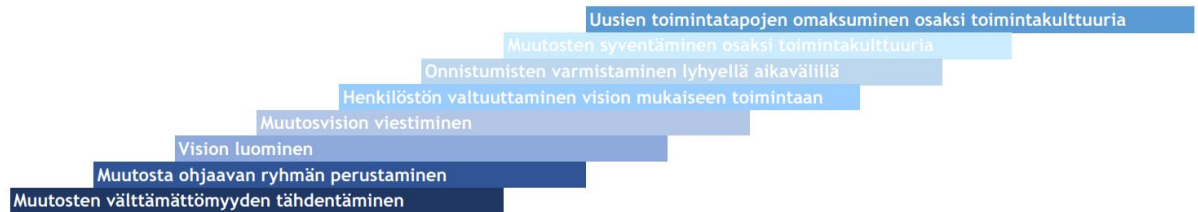
Viime vuosien aikana maailmassa on koettu valtavia muutoksia, joita emme olisi voineet edes kuvitella tapahtuvaksi vielä 5 vuotta sitten. Maailmanlaajuiset epidemiat ovat sairastuttaneet väestöä ympäri maailman, ja pysäyttäneet kokonaisia yritysaloja. Pitkän rauhanajan Euroopassa on päättännyt Ukrainassa alkanut sota helmikuussa 2022. On entistä selvempää, että maailmassa tapahtuvat muutokset ovat vaikuttaneet myös peruuttamattomasti yrity maailman toimintaan. Muutokset, joita yrityksissä tullaan tulevaisuudessa kokemaan ovat entistä haastavampia, ja vaikeammin ennustettavissa. Muutosjohtajuuden rooli on entistä tärkeämpi osa kokonaisvaltaista johtajuutta.

John P. Kotter kirjassaan *Leading Change*, kertoo kuinka nykypäivän muuttuvassa taloudessa muutos tulee olemaan läsnä yritysten toiminnassa kasvavassa määrin. Yritysten täytyy kiristyvässä kilpailussa kyetä kehittymään, vähentämään kulujaan, kuitenkin vaarantamatta laatua, tai tuotekehitystä. Kasvun ja kannattavuuden kehitys vaatii jatkuvaa kestävää muutosta ja sen johtamista. Monet yritykset ovat edellä mainitussa onnistuneet, mutta monet myös epäonnistuneet. Muutoksen ollessa jatkuvasti läsnä, hän korostaa, että mikäli tilannetta johdetaan huonosti, on tuloksena henkilöstön jaksamisen, ja organisaation kilpailukyvyyn heikentyminen (Kotter 2012, 4).

2.3.1 Kotterin kahdeksan portaan malli

Kirjassaan *Leading Change* Kotter esittelee kahdeksan portaan mallin onnistuneeseen muutokseen. Näitä periaatteita noudattaen yritys voi välttää muutosprosessin suurimmat virheet, ja onnistua muutoksessa. Vaikka Kotterin teoria muutoksesta onkin julkaistu jo 1990-luvun

puolivälissä, ja sitä on tänä päivänä jopa kritisoitu vanhentuneeksi (Piha 2019), antaa se suuntaa kuinka muutoksen johtamisessa voidaan välttää yleisimmät haasteet, ja hänen oppejaan soveltamalla saavuttaa organisaation, sekä henkilöstön osalta onnistuneeseen lopputulokseen osana muutosprosessia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään muutoksen kahdeksan porrasta.



Kuvio 2. Mukaella John P. Kotterin kahdeksan muutoksen portaan mallista

Kotterin teorian ensimmäinen vaihe on välttää liikaa tyytyväisyyttä nykytilanteeseen, ja luoda tarve kehittää ja muuttaa totuttua. Kun yrityksen johdossa ei nähdä selvästi erottuvia, radikaalisti toimintaa uhkaavia tulevaisuuden kuvia heittäytyään osittain valheelliseen turvallisuuden tunteeseen. Vaikka merkkejä yrityksen menestyksen heikkenemisestä voidaan jo nähdä, pyritään näitä usein selittämään erinäisillä ulkopuolelta tulevilla vaikutteilla. Tosiasiassa on niin, että usein heikot signaalit ovat merkkejä tulevaisuuden haasteista, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, ja tämän vuoksi liika tyytyväisyys nykytilanteeseen asettaa yrityksen riskialttiiseen tilanteeseen. Tähän tilanteeseen voivat johtaa useat tekijät kuten organisaation kykenemättömyys luoda henkilöstölle kokonaisvaltaista kuvaa ja tavoitteita, joiden kautta voitaisiin kasvattaa vastuunottoa ja motivaatiota. Ei omata avointa keskustelukulttuuria, jossa voidaan myös tuoda esiin haasteita tai ongelmia. On mahdollista, että ylempi johto keskittyy liikaa tuomaan esiin hyviä, ja positiivisia kuvia yrityksen toiminnasta ja näin luo tyytyväisyyden tunnetta alaisiinsa. On siis useita syitä, jotka voivat johtaa jo tässä ensimmäisellä portaalla epäonnistumiseen (Kotter 2012, 40-42).

Jotta yrityksen voisivat välttää nämä virheet johtamisessaan tulisi yrityksen poistaa edellä mainitut liiallista tyytyväisyyttä luovat seikat. Muutokset vaativat rehellistä, ja avointa keskustelua, ja organisaation viestinnän kulttuurin muutosta. Myös epäonnistumisista ja haasteista tulee voida puhua avoimesti. Tavoitteet tulee asettaa korkealle, jotta niiden saavuttamiseksi joudutaan pohtimaan uusia keinoja, sekä luodaan kuvia tavoitteista, joihin ei nykytilanteessa päästä mutta joita kohti työskennellään (Kotter 2012, 44-46).

Toisella portaalla on muutosta ohjaavan tiimin perustaminen. Muutoksenjohtaminen vaatii vahvan johtajan, ja hänen ympärilleen muodostetun motivoituneen ja muutokseen sitoutuneen tiimin. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yksittäinen ihminen ei

voi omata kaikkea sitä tietoa ja niitä ominaisuuksia, joita yrityksen johtaminen vaatii (Kotter 2012, 57-58).

Tiimiä muodostettaessa on huomioitava, että siihen osallistuvilla henkilöillä on riittävä osaaminen ja ymmärrys yrityksen toiminnasta. Heillä tulee myös olla toimintavaltaa, ja uskottavuutta tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä. Erityisesti johtajuustaidot nousevat esiin, kun Kotter kuvaa esimerkillistä muutosjohtamiseen muodostettua ryhmää. Tasapainoinen ja monipuolinen ryhmä kykenee vakuuttamaan muun yrityksen henkilöstön ja johdon tulevaisuuden kannalta tärkeistä toimista (Kotter 2012, 58-59). Muutosta johtavassa tiimissä tärkein piirre on luottamuksen ilmapiiri ja yhteinen tavoite. Tämän päämäärän tulee vedota tiimin jäsenien tunteisiin, sekä olla ymmärrettävä ja yrityksen liiketoiminnallisesti perusteltu (Kotter 2012, 63-63; 68).

Kolmantena kahdeksan muutoksen portaan mallissa on vision, ja strategian luominen. Visio on johtamisen ytimessä. Visiolla tarkoitetaan (tulevaisuuden)kuvaa, näkymää, hahmotelmaa, tai kuvitelmaa (suomisanakirja.fi). Vision avulla voidaan rikkoa muutosvastarintaa, ja luoda työyhteisöön kuva yhteisestä tavoitteesta. Visio osana muutosprosessia omaa kolme tärkeää tehtävää. Se antaa suuntaa koko yrityksen henkilöstölle siitä, minne yritys on matkalla, sen tehtävä on myös motivoida työntekijöitä ottamaan kehitysaskelia. Kolmantena vision avulla voidaan ohjata isoa ryhmää ihmisiä. Hyvin rakennettu visio antaa suuntaviivat koko organisaation toiminnalle, ja jokaisen yksilön työlle. Visio on arvokas työkalu, kun pyritään tarkastelemaan mitkä osa-alueet ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä, ja mistä mahdollisesti voitaisiin luopua (Kotter 2012, 71-72).

Visio luominen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa tulee huomioida kuusi perusominaisuutta. Sen täytyy olla kuvaava siten, että henkilöstö pystyy näkemään vision luoman kuvan tulevaisuudesta. Visio tulee olla kiinnostava ja haluttava siten, että se tuntuu tavoittelemisen arvoiselta niin henkilöstön kuin sidosryhmienkin osalta. Sen tulee olla toteutettavissa, sekä kuvata selkeästi tulevaisuuden suuntaa siten, että vision avulla voidaan tehdä strategisia päätöksiä yrityksen tulevaisuuteen liittyen. Kaikkien näiden edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi sen tulee olla riittävän joustava, jotta se antaa yksilöille mahdollisuuden tehdä toimintaympäristön muutoksista huolimatta visioon tukevia päätöksiä. Viimeisenä Kotter kuvaa hyvin rakennetun vision olevan hyvin kommunikoitavissa (Kotter 2012, 73-74).

Kuten edellä mainittiin, niin hyvin rakennettu visio on helposti kommunikoitavissa. Neljäntenä muutosjohtamisen kahdeksan portaan mallissa on vision viestintä. On tärkeää, että viestintä on selkeää ja yksinkertaista. Vision juurruttaminen organisaation toimintaan on erityisesti ylemmän johdon vastuulla, ja heidän tulisikin toiminnallaan ja viestinnällään aina tukea vision luomia tavoitteita ja suuntaviivoja. Mikäli näistä poiketaan, tulisi se avoimesti perustella, ja täten synnyttää luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan (Kotter 2012, 91-92).

Kotter nostaa esiin avoimen ja kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyden. Osana visio työtä on tärkeää kuunnella ja keskustella henkilöstön kanssa läpi koko yhtiörakenteen. Näin voidaan välttää virheet, joissa päätökset ovat perustuneet omaan käsitykseen, eivätkä tietoon ja ammatitaitoon. Viestinnän kokonaisvaltainen toteutus on tärkeä osa onnistunutta muutoksen johtamista (Kotter 2012, 100-101).

Viidennellä portaalla Kotter kuvaa henkilöstön valtuuttamista vision mukaiseen toimintaan. Organisaatioissa ei voida menestyksekkäästi toteuttaa muutoksia, ellei henkilöstö koe olevansa osa prosessia. Onnistuneeseen muutosprosessiin vaaditaankin organisaatiokulttuuri, jossa henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi, ja kulttuurin avoimeksi kommunikaatiolle (Kotter 2012, 106-107).

Vision ja muutoksen tuominen osaksi yrityksen toimintaa ei ole vain viestintää ja työryhmissä tarvittavien toimien suunnittelua. Se vaatii muutoksia työskentelytavoissa, organisaation rakenteissa, sekä järjestelmissä. Muutoksen tarve ei aina ole ilmeinen, ja tämän vuoksi on ratkaisevan tärkeää, että osana muutosprosessia seurataan kehitystä, ja löydetään heikkoudet, jotka estävät vision ja muutosprosessin toteutumista (Kotter 2012, 110-111).

Ihmisten motivointi vision noudattamiseen, ja muutoksen hyväksymiseen on ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan suunnitelmien muuttumista osaksi yrityksen toimintaa. Myös palkitsemisjärjestelmien, ja henkilöstön kehitysohjelmien tulee vastata yrityksen asettamaa visiota (Kotter 2012, 119). Usein muutosprosessissa huomioidaan suunnittelu, mutta laiminlyödään henkilöstön osalta muutoksen sisäistämiseen ja perehdyttämiseen tarvittavat resurssit ja siihen kuluva aika. Taitava muutosjohtaja onnistuu hallitsemaan prosessia sen kaikissa vaiheissa (Laurila 2017, 140-143).

Kuudentena Kotterin muutosmallissa on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Osana yrityksen muutoksen johtamista, on ratkaisevan tärkeää asettaa välitavoitteita, joissa onnistuminen ruokkii niin yrityksen johdon, kuin henkilöstön uskoa ja motivaatiota. Näin kehitystä voidaan seurata, ja tarvittaessa muokata, mikäli havaitaan ettei kehitystä tapahdu välitavoitteita tarkastellessa (Kotter 2012, 126-127).

Kotterin mallin seitsemännellä portaalla tavoitteena on juurruttaa muutokset osaksi organisaatiota. Usein prosessin tässä vaiheessa koetaan, että onnistumisten kautta prosessi on jo lähes valmis, mutta virhe on luopua pitkäjänteisestä kehitystyöstä. Ylimmän johdon tehtävä on luoda organisaatiolle mahdollisuus toteuttaa osaltaan muutoksen kannalta tärkeitä projekteja, ja täten osaltaan edistää prosessia. Keskijohto osaltaan valvoo, ja ratkoo haasteita omassa yksikössään ylimmän johdon tukemana. Näin voidaan kokonaisvaltaisesti vakiinnuttaa muutos teoriasta, ja ensi-innostuksen jälkeen osaksi yrityksen ydintä (Kotter 2012, 146-149).

Muutosprosessin tarkoituksena on juurruttaa halutut muutokset osaksi yrityksen kulttuuria ja DNA:ta. Tämä on Kotterin muutosjohtamisen mallin kahdeksas ja viimeinen vaihe. Tämä ei ole riippuvainen yhden henkilön, tiimin tai osaston toimista vaan sen tulisi ohjata koko organisaation toimintaa. Yrityksen normit ja arvot ohjaavat toimintaa päivittäisellä tasolla, mutta myös alitajuisesti. Jotta voidaan saavuttaa piste, jossa muutosprosessi on kulkenut kaikkien edellä mainittujen portaiden läpi, on henkilöstön tullut sisäistää ja ottaa käyttöön yrityksen luomat arvot ja toimintamallit omaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti (Kotter 2012, 165-166).

2.4 Työntekijä osana muutosta

Kuten edellä esitellyissä Kotterin luomissa muutoksen portaissa on esitelty, on äärimmäisen tärkeää, että muutoksessa osallisena olevat henkilöt ovat sitoutuneita tapahtuvaan, ja tämä voidaan saavuttaa osallistamalla heitä prosessiin (Kotter 2012, 106). Vaikka tiedämme että muutos on osa nykypäivää, ja väistämätön osa yritystoimintaa koemme sen edelleen epämuokavaksi, ja ensisijaisesti suosimme tutun toimintakaavan noudattamista. Muutos on kuitenkin välttämätöntä ja organisaatioiden tulee kokonaisvaltaisesti pystyä luomaan ketterä, ja muutokseen motivoitunut työyhteisö (Beerel 2009, 9).

Osana muutosprosessin johtamista on hyödyllistä huomioida mielekkyyssperiaatteen vaikutus henkilöstön johtamisessa. Mielekkyyssperiaatteen toteutumisen kannalta on tärkeää, että prosessissa osallisille on kerrottu avoimesti muutokseen johtaneet syyt, hyödyt, sekä millä tavoilla nämä muutokset tullaan toteuttamaan. Henkilöstön kannalta kestävässä muutosprosessissa on myös huomioitu itsemääräämisyrittäminen, jonka katsotaan toteutuneen, mikäli henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin kuuntelemalla, sekä heille on annettu mahdollisuus suunnitella ja jakaa omaa osaamistaan osana prosessia. Viestinnän merkitys korostuu muutoksessa, ja tämä edellyttää molemminpuolista avointa keskustelua (Laurila 2017, 157).

Krista Pahkinin tutkimuksessa *Staying well in an unstable world of work - Prospective cohort study of the determinants of employee well-being* tulokset osoittavat, että yksilön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta ratkaisevassa asemassa ovat hänen henkilökohtaiset voimavaransa, työyhteisön hyvä ilmapiiri, mahdollisuus osallistua organisaation muutoksen suunnitteluun, sekä hyvin toteutunut muutoksen johtaminen. Tutkimuksen tuloksissa korostui henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ratkaisevana, että muutos nähdään haasteena, eikä uhkana (Pahkin 2015, 61-62). Tutkimuksen mukaan muutosprosesseissa, joissa pyrittiin vähentämään henkilöstöä, kuin muutoksissa jotka koskivat uudelleen järjestelyjä, henkilöstön hyvinvointi laski. Ryhmien uskoa tulevaisuuteen tutkittaessa havaittiin kuitenkin, että ryhmissä, joissa muutoksen taustalla oli henkilöstön vähentäminen, lasku oli ollut voimakkaampaa. Kuitenkin muutoksen jälkeen he kokivat työkykynsä olevan parempi, mutta tässä tärkeässä osassa oli positiivinen muutoksen kokemus (Pahkin 2015, 57).

Marianne Laurilan tutkimuksessa Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta, hän käsittelee työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ohjaavan-, osallistavan-, innostavan ja emansipoivan muutosjohtajuuskäsityksen kautta. Tutkimuksessaan hän on löytänyt toimintamalleja, joiden avulla voidaan edistää onnistunutta muutosprosessia.

Ohjaavan muutosjohtamisen käsityksen käsitteen alle Laurila on tutkimusaineistoon pohjautuen kerännyt konkreettisia toimia, joita henkilöstö on muutosprosessin aikana kokenut tärkeäksi prosessin onnistumisen kannalta. Tutkimukseen osallistuneet kokivat, että he kaipasivat esimiehen taholta johtamista, ja selkeyttä muutosprosessin aikana. Ohjaavan muutosjohtamisen käsitteen alle löydettiin tutkimuksessa kolme alakäsitettä: tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen ja edistymisen seuraaminen (Laurila 2017, 138).

Tavoitteiden asettamisessa nousi esiin välitavoitteiden asettaminen, ja päämäärien johdonmukainen esittäminen siten, että henkilöstölle luodaan selkeä kuva muutoksenkohteesta ja päämääristä (Laurila 2017, 138).

Resursseista huolehtimisen käsite jaettiin kolmeen osa-alueeseen: ajankäytön hallitsemiseen, tehtävä- ja vastuunjaon selkeyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen (Laurila 2017, 140). Näissä osa-alueissa onnistumisen kautta voidaan varmistaa, ettei henkilöstö ylikuormitu ja kyetään ylläpitämään työkykyä. Henkilöstön kokemus siitä, että heidän hyvinvointinsa ja kehityksensä huomioidaan muutosprosessissa lisää sitoutumista muutokseen ja prosessiin. Tässä kokonaisuudessa henkilöstö toi tutkimuksessa esille, että esimieheltä toivottiin kykyä johtaa kokonaisuutta ja nähdä toimintaketjun kaikki vaiheet (Laurila 2017, 144). Yksilön kannalta on ratkaisevan tärkeää, että hän tuntee oman tehtävänsä, ja sen merkityksen kokonaisuudelle, jotta hän voi toimia osana muutosprosessia. Viestintä- ja henkilöstön koulutus tuotiin esille osana resursseista huolehtimisen kokonaisuutta (Laurila 2017, 146-148).

Tutkimuksen mukaan edistymisen seuraamista kuvaava kategoria koostuu neljästä osa-alueesta: ajan tasalla pitäminen, palautteen kerääminen, virheiden korjaaminen ja palautteen antaminen. Henkilöstön vastauksissa nostettiin esiin muutosprosessin erivaiheista tiedottaminen. Säännöllinen, henkilökohtainen ja selkeä viestintä nostettiin tärkeään asemaan osana prosessia (Laurila 2017, 147-148). Aktiivisen viestinnän katsottiin ehkäisevän epätietoisuutta ja vähentävän pelkoa sekä väärän informaation tuoman spekulatiivisen negatiivisten seurauksia (Laurila 2017, 150). Edistymisen seuraamisen osalta tuotiin esille palautteen kerääminen, virheiden korjaaminen sekä palautteen antaminen. Tässä kokonaisuudessa erityisesti avoin kommunikaatio johdon ja työtä toteuttavan henkilöstön välillä koettiin tärkeäksi. Muutosprosesseissa harvoin onnistutaan ensimmäisellä kertaa luomaan virheettömästi toimivia prosesseja. Kuitenkin palautteen keräämisen kautta, ja prosessin kehityksen kautta saavutetaan paremmin toimivia organisaatioita, ja prosesseja (Laurila 2017, 151-153).

Henkilöstön näkökulmasta osallistava muutosjohtaminen käsittää heidän aktiivisen osallistamisensa osaksi muutosta ja sen suunnittelua. Tämä puolestaan lisää heidän motivaatiotaan työhönsä, ja muutosprosessiin, sekä vähentää muutosvastarintaa (Laurila 2017, 154). Osallistavan muutosjohtamisen periaatteita on tuonut esiin jo edellisessä osiossa esitelty Kotterin muutoksen kahdeksan askeleen malli. Myös Kotter toi esille henkilöstön osallistamisen tärkeyttä, ja motivaation merkitystä onnistuneeseen muutosprosessiin. Laurilan tutkimuksessa osallistava muutosjohtaminen jaettiin kolmeen alakategoriaan: vastuun delegoiminen, konsultoitava suunnitteleminen ja jaettu päätöksen tekeminen (Laurila 2017, 154).

Vastuun delegoimisen nähtiin kokonaisuuden kannalta tärkeänä, ja erityisesti esimiesten osalta koettiin, että oli hyödyllistä löytää työyhteisöstä ns. muutosagentteja, jotka osaltaan kykenivät tukemaan muutosprosessia. He pystyvät myös antamaan tietoa, jota vain henkilöstön kuuluvilla yksilöillä on. Toisaalta osa henkilöstö tasolla työskentelevistä näki delegoimisen olevan esimiestasolta vastuun välttelyä ja vastuun siirtämistä. Toisaalta koettiin, että organisaatiossa onnistuneen muutosprosessin kannalta kaikkien tulisi kantaa vastuuta (Laurila 2017, 154-155).

Konsultoitavalla suunnittelemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöstön aktiivista kuulemistä heidän omaan työtehtäviinsä, ja uudelleen järjestelyihin liittyen. Päätöksenteko on edelleen yrityksen johdolla, mutta henkilöstöä kuunnellaan ja heidän kehitysehdotuksensa huomioidaan osana muutosprosessia. Henkilöstö toi tutkimuksessa esille, että he kokivat erityisen tärkeänä mahdollisuuden tuoda esiin omat mielipiteensä, ja aidon kommunikaation heidän ja johdon välillä. Tässä yhteydessä tuotiin myös esille suorittavissa tehtävissä olevien henkilöiden osaaminen ja tietotaito prosesseista, jota ylemmällä johdolla ei ole. Mikäli tässä kommunikaatiossa epäonnistutaan se asettaa muutosprosessin, sekä muutokseen sitoutuneisuuden vaaraan epäonnistua (Laurila 2017, 155-156).

Jaettu päätöksenteko jaettiin kahteen alakategoriaan: vaihtoehtoista keskusteleminen, ja oikeudenmukainen kohtelu. Vaihtoehtoista keskusteleminen kuvataan henkilöstön ja esimiehen välillä käytävänä dialogina, jossa esimiehen rooli on ohjata keskustelua ja prosessia, ja henkilöstön rooli on tasavertainen. Tasavertainen dialogi on välttämätön prosessin onnistumisen kannalta asiantuntijaorganisaatioissa, joissa johdolla ei välttämättä ole kattavaa osaamista kaikilla osa-alueilla (Laurila 2017, 162-163). Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun tarve puolestaan koettiin henkilöstön näkökulmasta usein ilmenevän tilanteissa, joissa ylempi johto toteuttaa muutosprosessin auktoritaarisesti, henkilöstön mielipidettä huomioimatta. Tämä nähtiin erittäin negatiivisena tapana toteuttaa muutosprosessia. Avoimuuden puuttuminen herätti myös kysymyksiä prosessin tarkoituksellisesta, sekä puolueettomuuden toteutumisesta. Tämnäkökaltaisen toiminta heikentää prosessissa onnistumista ratkaisevasti (Laurila 2017, 164-166).

Laurila tuo tutkimuksessaan esille tapoja, joilla esimiehet voivat edesauttaa, ja rohkaista alaisiaan muutoksessa. Vastajat kokivat, että esimiehen oli tärkeää kyetä luomaan positiivista ja innostunutta ilmapiiriä muutosprosessia kohtaan. Vastauksissa korostui tunnekeskeisyys, ja hyvä viestintä alaisille. Laurila keräsi vastauksista kolme osa-aluetta: vision merkityksellisyys, esimerkkinä oleminen ja rohkaiseva kannustaminen (Laurila 2017, 166).

Vision merkityksellisyyden osalta havaittiin kaksi osa-aluetta: muutostarpeen perustelu ja henkilökohtaisen merkityksen antaminen. Jotta onnistutaan henkilöstön motivoinnissa, tulee onnistua luomaan kaikille yksilökohtainen tunne muutoksen tarpeellisuudesta. Kun onnistutaan perustelemaan, miksi muutos on välttämätön, ymmärryksen kautta muodostuu hyväksyntä prosessille (Laurila 2017, 166). Henkilökohtaisen merkityksen antaminen puolestaan korostaa yksilön henkilökohtaista ymmärrystä ja motivaatiota muutokseen. Tässä hyödyllisenä lähtökohtana nähtiin esimiehen kyky luoda yksilölle kuka omasta roolistaan osana organisaatiota nyt, ja osana muutosta muutoksen jälkeen (Laurila 2017, 168-169).

Esimiehen esimerkkinä oleminen nähtiin tukevan muutosta. Kun esimies suhtautuu muutokseen positiivisesti ja avoimesti ilmaisee oman sitoumuksensa prosessiin. Tämän nähtiin kehittävän myös alaisten motivaatiota. Esimerkkinä oleminen osana muutosjohtajuutta jaettiin kahteen kategoriaan: muutosmyönteisesti suhtautuminen ja muutokseen sitoutuminen. Muutosmyönteinen suhtautuminen koettiin näkyvän esimiehen aktiivisena muutoksen edistäjänä ja tämän kautta hän viestii uskovansa muutoksen merkityksellisyyteen.

3 Tutkimusmenetelmän raportointi

Seuraavassa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, ja kuvataan toteutetun tutkimuksen eri vaiheet, sekä kohderyhmän valintaan liittyvä kokonaisuus. Tässä osiossa perehdytään tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin, sekä tutkimuksessa hyödynnettyihin analysointimenetelmiin.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja valittu kohdejoukko

Opinnäytetyössäni keräsin laadullista aineistoa strukturoimattomalla kyselyllä. Tutkimuksen aihe: Johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin muutostilanteessa, on henkilökohtainen, ja vaikeasti mitattavissa kvantitatiivisilla menetelmillä, joten valinta tuntui luonnolliselta. Strukturoimaton kysely valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä tutkittava kohderyhmä on suhteellisen suuri, noin 30 henkilöä. Tutkimuksen aihe on henkilökohtainen ja täten tutkimusmenetelmää valitessa haluttiin huomioida vastaajien anonymiteetti. Valitusta kohdejoukosta osa on työskennellyt kanssani samassa organisaatiossa ja olen myös toiminut esimies tehtävissä näissä yrityksissä, joten vastausten validiteetin kannalta oli tärkeää, että henkilöt voivat vastata kysymyksiin siten, ettei vastauksia voida kohdistaa tiettyyn henkilöön.

Seuraavassa kappaleessa esittelen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yleisellä tasolla, sekä sitä seuraavassa osiossa tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta perehtyen kohderyhmään ja tutkimusvälineistöön.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus asetetaan usein vastakkain kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kanssa. Tämä vastakkainasettelu on juontanut juurensa siitä, että määrällinen tutkimus on osaltaan koettu tieteellisemmäksi tavaksi toteuttaa tutkimusta sen mitattavuuden, sekä yksinkertaisemman tulkittavuuden vuoksi (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 81). Laadullinen tutkimus on sittemmin saavuttanut vankan aseman osana tieteellistä tutkimusta, ja erityisesti tutkimuksissa, joissa on tarkoituksena tutkia ihmisten kokemuksia ja heidän kokemaansa todellisuutta (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 81).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää useita erilaisia tutkimustapoja, ja usein se on yhdistelmä erilaisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri vastaamaan yksittäisiin ongelmiin, tai todistaa oletuksia. Sen tarkoituksena on kokonaisvaltaisesti tarkastella valittua ilmiötä, nostaa esiin ilmeneviä malleja (Hirsjärvi ym. 2007, 156). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla eri tavalla. Yleisin tapa on hyödyntää haastattelua tutkimusmenetelmänä, ja haastattelumuotoja on useita erilaisia. Esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Tutkimuksen luonteen tarpeen mukaan voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmähaastattelua (Vilka 2021, 122).

Laadullinen tutkimusmenetelmä on parhaimmillaan tutkittaessa yksilön kokemuksia ja miten he ovat kokeneet tutkitun tilanteen merkityksellisyyden (Vilka 2021, 118).

Tässä osana opinnäytetyötä suoritettavaa tutkimusta pyritään luomaan kokonaisuus, joka tukeisi johtamista osana yrityksen muutosprosesseja siten, että muutoksen kohteena olevat yksilöt eivät kokisi tarpeettomia suurta räsitystä tilanteesta. Kuten edellä mainittiin Vilka kirjassaan Tutki ja kehitä mainitsee, että laadullinen tutkimus on erityisen hyödyllinen, kun tutkitaan yksilön kokemuksia ja näkökulmia (Vilka 2021, 118). Tarkoituksena ei ole löytää tarkkoja tutkimustuloksia, vaan ymmärtää yksilöiden ja tapahtumien välisiä suhteita, ja löytää malleja, joiden avulla tutkimusongelmaa voitaisiin kuvata ja selittää (Hirsjärvi & Hurme 2018, 27-28).

3.3 Strukturoimaton kysely

Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoimatonta kyselyä, joka toteutettiin verkkokyselyinä.

Strukturoimaton kysely on laadullinen tutkimusmenetelmä, ja sen avoimien kysymysten avulla voidaan tutkia kohdejoukon kokemuksia ja heidän toimintaansa vaikuttaneita ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2007, 189). Laadullinen tutkimusmenetelmä tutkii ihmisten käsityksiä ja sosiaalisia suhteita, jotka näkyvät ihmisten toiminnassa, ajatuksissa sekä päämäärien asettamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ja kuvaamaan tutkimuskohteena olevien henkilöiden omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä (Varto 1992, 58-59). Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tutkimuksen kulku ja vaiheet eivät ole samalla tavalla tarkasti jäsenneltyjä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tulokinnallisuus, ja tutkijan rooli aktiivisena osana tutkimusta sekä valintojen tekijänä. Tutkija osaltaan vaikuttaa kerättyyn tietoon, ja tämä tuleekin tuoda julki osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Ronkainen ym. 2011, 82).

Avoin, eli strukturoimaton kysely nähdään suhteellisen vapaana tutkimuksen asetelmana. Se voidaan rinnastaa vastaavalle strukturoineisuuden tasolle kuin perinteisempi kvalitatiivinen tutkimuksen menetelmää kuten teemahaastattelu (Vilka 2021, 189). Usein mielletään myös, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija henkilökohtaisesti haastattelee kohdehenkilöä tai joukkoa. Kuitenkin tutkimuksen luonteesta riippuen niin kvantitatiivisessa, kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi olla lähellä tutkittavaa, tai suorittaa tutkimuksensa etänä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 175).

3.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskohteena on noin 30 henkilön joukko (23 naista, 7 miestä), jotka osallistuvat verkko-kyselynä toteutettavaan tutkimukseen. Valittu joukko on suhteellisen suuri, joten verkossa toteutetun kyselyn avulla saadaan kerättyä aineistoa tehokkaasti. Toinen valintaa tukenut syy oli aiheen henkilökohtaisuus. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oli luontevinta vastata kysymyksiin anonyymisti, jotta he voivat jakaa henkilökohtaisia tuntemuksiaan avoimesti. Anonymiteetin kunnioittamisen puolesta ja tutkimuksen luotettavuuden vuoksi oli tärkeää, että kyselyyn vastanneet voivat luottaa, ettei tutkija pysty kohdentamaan vastauksia kehenkään yksittäiseen henkilöön.

Valittu kohdejoukko koostuu henkilöistä, jotka ovat työskennelleet kanssani samoissa organisaatioissa, tai joihin olen työni kautta tutustunut. Heillä kaikilla on kokemus yhteistoimintaneuvotteluista, joissa kohteena ovat yrityksen ydintoiminnan radikaalit muutokset, tai yrityksen toiminnan lopettaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muistaa mitä tutkitaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yksilön kokemusta ja resilienssin kehitystä muutostilanteessa. Täten on luonnollista, että tutkittava kohdejoukko valitaan siten, että heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja että he voivat täten asiantuntemuksensa avulla antaa tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimustyössä (Vilka 2021, 135).

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa laadun arviointi on oleellisessa osassa, kun pohditaan tuloksien hyödyntämistä ja tutkimuksen arvoa tieteellisestä näkökulmasta. Yleisesti näitä arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta, ja ne muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden (Vilka 2021, 194). Yleisesti validiteetti määritellään tutkimuksen pätevyuden arvioinniksi, ja reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksessa käytettyä mittauksen tarkkuutta. On yleistynyt, että näitä käsitteitä ei erotella tarkasti tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa, ja tällöin puhutaan vain tutkimuksen validiteetista. Tässä yhteydessä kuitenkin määrittelen molemmat käsitteet erillisinä tutkimuksen luotettavuutta arvioivana käsitteenä (Ronkainen ym. 2011, 130).

Tutkimuksen validiteettia on tärkeä pohtia tutkimusta suunniteltaessa. Erityisen tärkeää se on, kun tuotetaan tutkimuksessa käytettävää tutkimusaineistoa. Luotettava tutkimus ei sisällä virheitä, tai tulkinnan varaista sisältöä esimerkiksi kyselylomakkeissa. Tutkimuksen laatijan tulee varmistua siitä, että kohdejoukko ymmärtää heille esitetyt kysymykset kuten on tarkoitettu, jotta niiden tulkinta ei vääristy ja siten vaikuta tutkimuksen tuloksiin (Vilka 2021, 193). Validiteetti voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuuden arviointia. Ulkoinen validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä kuinka siitä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää muiden toteuttamissa tutkimuksissa, ja tätä menetelmää käytetään yleisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Ronkainen ym. 2011, 130).

Validiteettia voidaan arvioida loogisen validiteetin avulla, jota voidaan kutsua myös koetuksi validiteetiksi. Se vastaa kysymykseen tutkimuksen oikeellisuudesta tutkijan omasta näkökulmasta. Onko tulos oikea suhteessa muodostettuihin hypoteeseihin? Aineisto- tai toiselta nimeltään sisältövaliditeetti kuvaa kuinka analysointimenetelmän voidaan katsoa vastaavan tutkimusaineistoa. Sisältövaliditeetin arvioinnin kannalta on olennaista, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja johtopäätösten syntyä loogisella tavalla. Tämän arvioinnissa korostuu tutkimuksen koostamisen tarkka raportointi, ja aineistosta tehtyjen tulkintojen yksityiskohtainen kerronta (Hiltunen 2019, 7).

Yleisesti on ajateltu, että laadullinen tutkimus olisi validiteetiltaan parempi kuin määrällinen tutkimus. Tämä on perusteltu sillä, että laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi siinä pystytään muodostamaan parempi yhteys tutkittavaan ilmiöön. Tämä ei kuitenkaan poissulje, että osana laadullista tutkimusta, kuten tässäkin opinnäytetyössä, tulee arvioida sitä vastaako tutkimuksen sisältö sitä mitä siinä on esitetty tutkittavan. Tutkimuksen tuottaman tiedon tulee olla vakuuttavasti perusteltu, ja kuvata tutkittavaa aihetta (Ronkainen ym. 2011, 131).

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Se antaa kuvaa siitä kuinka tarkka tutkimukseen luotu mittaristo on, ja voidaanko sen antamiin tuloksiin luottaa. Tutkimuksissa on mahdotonta välttää täysin mittavirheitä, mutta niiden vaikutus ja määrä voidaan

minimoida. Virheet voidaan jakaa satunnaisiin tai systemaattisiin virheisiin. Satunnaisvirheitä ei lähes mahdoton välttää, mutta riittävän laajan otannan ja monipuolisen tutkimusaineiston avulla niiden merkitys heikkenee ja ne eivät vaikuta tutkimukseen kokonaisuutena. Systemaattinen virhe puolestaan on tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tapahtunut virhe, joka muuttaa tutkimuksen tuloksia perustavanlaatuisesti, ja heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Ronkainen ym. 2011, 132). Jotta tutkimuksen reliabiliteetin voitaisiin sanoa olevan erityisen korkea, tulisi sen tulosten olla täysin samanlaiset, mikäli se toistettaisiin samalla kohdehenkilöllä uudelleen (Vilkkä 2021, 194).

3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessa on pyritty huomiomaan eettisen tutkimuksen ohjeita, ja toteuttamaan tutkimus vastuullisella tavalla. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat ohjeet pyrkivät muodostamaan säännöt, kuinka toteuttaa tutkimus luotettavasti ja siihen osallistuvia henkilöitä kunnioittavalla tavalla. Kolme yleistä tutkimuseettikan periaatteet ovat, että kunnioitetaan tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta, ja arvostetaan kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuutta. Viimeisenä edellytetään, että tutkimus ei aiheuta siihen osallistuville henkilöille, yhteisöille tai muille tutkimuksen kohteena oleville haittaa tai uhkaa (Kohonen, Kuula & Spoof 2019, 7).

Jotta tutkimuksen voidaan katsoa noudattavan hyvää tieteellistä käytäntöä, tulee siinä noudattaa avoimuutta, sekä vastuullisuutta. Tutkimuksessa esiteltyä tietoa ja tuotaessa esiin tuloksia on niitä käsiteltävä rehellisesti, ja avoimuuden periaatetta noudattaen. Tekstissä muiden tutkijoiden tuottamaa tietoa käytettäessä käytetään asiaankuuluvia lähdeviittauksia. On tärkeää, että tutkimuksessa ja tuodaan esille siihen vaikuttaneet sidonnaisuudet, jotta sen luotettavuutta voidaan arvioida objektiivisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2021).

Toteuttamassani tutkimuksessa olen pyrkinyt noudattamaan edellä mainittuja eettisiä ja luotettavuuden ohjeita parhaan kykyni mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa luotettavaa ja konkreettisten kokemusten kautta tuotettua tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa johdettaessa muutosprosesseja. Tämän opinnäytetyön validiteetin arvioinnissa perehdytään validiteetin toteutumiseen sisäisen-, loogisen ja aineistovaliditeetin kannalta.

Tutkimuksen kohdejoukolle lähetettiin tutkimuslinkin lisäksi sähköpostitse saateviesti, jossa kuvattiin tutkimuksen tavoitteet, ja tutkimustulosten hyödyntämisestä YAMK- opinnäytetyössä. Saateviestissä tuotiin myös ilmi tutkimuksen vastausten keräämisestä anonymisti. Vastaaajien anonymiteetti pyrittiin säilyttämään hyödyntämällä Google Forms sovellusta tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei täten tullut tutkimuksessa tietooni. Tutkimustuloksia säilytetään puoli vuotta opinnäytetyön valmistumisen

jälkeen, jonka jälkeen ne tuhotaan. Annettuja vasauksia voidaan kuitenkin referoida, ja hyödyntää osana toteutettavaa opinnäytetyötä.

3.7 Tutkimuksen validiteetti

Sisäisen validiteetin periaatteiden mukaisesti tutkimuksen tulee olla looginen ja johdonmukainen kokonaisuus. Olennaista on pohtia, onko tutkimusstrategia tarkoituksenmukainen ja sopii se tutkittavaan ilmiöön. Sisäisen validiteetin arvioinnissa tulee huomioida ajan vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Onko aineiston keruun aikana tapahtunut muutoksia kohdejoukon asenteissa tai olosuhteissa? Myös mittaustapahtuman olosuhteet ja siihen osallistuvien henkilöiden vaikutus voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen kohdejoukon osalta myös vinoumat ja kato vaikuttavat tuloksiin. Vinoumilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkimukseen osallistujiksi on valittu tahattomasti henkilöitä tiettyjen kriteerien perusteella. Kato puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimuksen kohdejoukosta ei saada riittävästi vastauksia, ja täten otos jää pieneksi (Hiltunen 2019, 5).

Kadon vaikutus kyseisen tutkimuksen toteutuksessa oli 53%. 16 henkilöä jätti vastaamatta 30:n henkilön joukosta, joille kirjallinen haastattelu lähetettiin. Yhteensä tutkimukseen kerättiin 14 henkilön vastaukset. Tutkimukseen osallistuneen kohdejoukon otos jäi suunniteltua pienemmäksi, mutta kyseessä ollessa laadullinen tutkimus voidaan otoksen katsoa olevan kohdullinen, jotta aineiston analyysi voidaan toteuttaa luotettavasti.

Osana tutkimusstrategiaa oli valita perinteisen strukturoidun haastattelun sijaan kirjallinen kysely. Näin tutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat avoimesti ja anonyymisti vastata kysymyksiin. Tutkimuksen luonteen vuoksi koin, että tutkimustapa, jossa kohdehenkilöt voivat aidosti anonyymisti vastata kysymyksiin oli paras tapa tutkia muutostilanteessa tapahtuvan johtamisen vaikutusta yksilön resilienssiin. Kohdehenkilöt vastaavat kyselyyn omien kokemustensa ja näkemyksiensä mukaan ja aiheen henkilökohtaisuuden huomioon ottaen koin, että vastauksien luotettavuus voisi heiketä, mikäli haastattelut suoritettaisiin perinteisesti kasvotusten. Tässä yhteydessä halusin myös huomioida, että olen työskennellyt samassa organisaatiossa useiden kyselyyn vastanneiden henkilöiden kanssa, ja olen myös toiminut osan vastaajien lähiesimiehenä yhteistoimintaneuvotteluprosessin ollessa käynnissä, joten luotettavuuden kannalta koin, että valitsemani tapa toteuttaa strukturoimaton kysely anonyymisti tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa.

Tutkimukseen valitun kohdejoukon yhteistoimintaneuvottelu-prosesseihin osallistumisesta kulunut aika vaihteli suuresti. Osalla aikaa oli kulunut vain noin 1,5 vuotta, kun taas osalla lähes 10 vuotta. Tämä osaltaan vaikuttaa heidän kokemuksiansa kuvaamiseen, sekä kuinka kuormittavana he kokivat tilanteen. Tuore kokemus voi tuntua henkisesti kuormittavammalta, kuin 10 vuotta sitten tapahtunut tilanne. Tätä pyrittiin selvittämään kysymällä tutkimukseen osallistuvilta, kuinka pitkä aika heidän yhteistoimintaneuvottelu prosessistaan on. Kyselyyn

osallistujille lähetetyssä saatekirjeessä ohjeistettiin kyselyyn vastatessa vastaajia vastaamaan kyselyyn kokonaisuudessaan yhden muutosneuvotteluprosessin pohjalta.

Mittaustapahtuman olosuhteet ovat tämän tutkimuksen yhteydessä vaikeasti hallittavissa oleva tekijä. Koska kohdejoukko valitsee itse missä ja milloin toteuttaa haastatteluun vastaamisen olosuhteiden kontrollointi on vaikeaa. Tämä tutkimustapa ei myöskään anna mahdollisuutta avoimeen ja tilanteen mukaan muuttuvaan puolistrukturoituun toteutustapaan, jossa haastattelija voisi esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli tämä katsottaisiin tarpeelliseksi. On kuitenkin huomioitava, että ennalta määrätty kysymykset, ja koska tutkimukseen osallistuva henkilö ei voi esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä voi tämä osaltaan kasvattaa mahdollisuutta vääринymmärrykseen ja heikentää tutkimuksen tuloksien johdonmukaisuutta ja sisäistä validiteettia. Tämän vaikutuksen suuruutta pyrittiin minimoimaan toteuttamalla kysely kahdelle henkilölle ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, ja kehittämään sitä saadun palautteen perusteella.

Kohdejoukon valinnassa vinoumien huomioonottaminen on tärkeä osa, jotta tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tässä yhteydessä kohdejoukon rajaaminen oli välttämätöntä, jotta voidaan varmistua siitä, että henkilöt ovat osallistuneet tutkittavaan tapahtumaan, tässä yhteydessä yhteistoimintaneuvotteluihin. Suomessa oli vuonna 2020 yhteensä 294 965 yritystä, joissa työskenteli 1,4 miljoonaa ihmistä (Yrittäjät.fi 2020). Näistä yrityksistä tuli vuonna 2020 14 423 yhteistoimintaneuvotteluilmoitusta (SAK 2020), tämä tarkoittaa että Suomessa toimivista yrityksistä 4,89% aloitti yhteistoimintaneuvottelut vuonna 2020. Kyseinen 30 hengen kohdejoukko valittiin tutkimuksen toteuttajan tuntemista henkilöistä, jotka ovat olleet osallisena yhteistoimintaneuvotteluissa. Näin voitiin varmistua, että kutsunsaaneilla henkilöillä on todellisuudessa ollut kokemus yhteistoimintaneuvotteluista. Kohdejoukon valinnassa ei tehty muita rajoittavia valintoja, vaan kohdejoukko muodostui iältään 24-61 vuotiaista, miehistä ja naisista. Organisaatioiden moninaisuudesta, ja useiden toimipisteiden vuoksi myös maantieteellisesti kohdejoukkoon valikoidut henkilöt asuvat ympäri Suomea joten voidaan pois sulkea alueellisten vaikutusten heijastuminen tutkimustuloksiin. Yksi osatekijä, jonka voidaan katsoa aiheuttavan lievää epäsuhtaa tutkimustuloksiin, on kohdejoukon epätasainen jakauma suhteessa lähimenneisyydessä yhteistoimintaneuvottelut kokeneisiin henkilöihin. Vastanneista 79% (11/14) oli kokenut yhteistoimintaneuvottelut 1-3 vuotta sitten, 7% (1/14) 4-6- vuotta sitten ja 14% (2-14) yli 6 vuotta sitten. Tuoreet muistikuvat tukevat yksityiskohtaisempaa luonnehdintaa, mutta mikäli prosessiin on liittynyt negatiivisia tunteita, voidaan olettaa, että ne ilmenevät voimakkaampina, kun tapahtumista ei ole kulunut niin kauan aikaa. Toisaalta mikäli tapahtuneesta on kulunut kauemmin aikaa voi henkilö unohtaa yksityiskohtia, tai hän on ajan- ja kokemuksien myötä sopeuttanut omia ajatuksiaan ja tunteita tapahtuneesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida henkilön kokemaa johtamista ja sen vaikutusta heidän omaan resilienssiinsä prosessin aikana ja sen jälkeen. Tämä on henkilökohtainen kokemus, ja vaihtelee suuresti riippumatta siitä ovatko henkilöt osallistuneet samaan yhteistoimintaprosessiin, vai eri organisaatiossa suoritettuihin neuvotteluihin. Koska organisaatioiden, ja neuvottelukertojen, sekä täten niiden toteutuksen osalta on todettava että niissä on eroja, pyritään kyselyn avulla keskittymään henkilöiden omaan kokemukseen muutosprosessista, ja mitä seikkoja he nostaisivat esiin positiivisina, tai kokemusta heikentävinä.

Loogisen validiteetin näkökulmasta tarkasteltaessa tehtyä tutkimusta tulee arvioida, onko saadut tutkimustulokset tutkijan omasta näkökulmasta oikeellisia, ja tukevatko ne tehtyjä hypoteeseja (Hiltunen, L. 2019). Tutkimuksen tietoperustassa esiintuotujen teorioiden, ja kerättyjen tutkimustulosten välillä voidaan havaita selviä yhteneväisyyksiä. Näihin perehdytään yksityiskohtaisemmin Pohdintaa osiossa, mutta tutkimustuloksista on nähtävissä selviä yhtäläisyyksiä esimerkiksi: Banduran pysyvyys teoriaan, jossa korostuvat erityisesti sosiaalisten suhteiden, ja inhimillisyyden merkitys yksilön resilienssin kehityksessä. Salvatore Maddin ja Deborah Kosaban eng. hardiness käsitteeseen, johon liitetyn teorian mukaan kokemukset kasvattavat, ja valmistelevat yksilöä muutokseen. Kysyttäessä mitä kyselyyn vastanneet olisivat toivoneet organisaationsa johtamiselta muutosprosessin aikana, nousi esille transformationaalisen tai ns. Leadership-johtamisen periaatteita, kuten kiinnostus alaisiaan ja heidän kehitystään ja jaksamistaan kohtaan, sekä inhimillisyys johtamisessa. Kerättyä aineistoa arvioitaessa ei voi unohtaa myöskään Kotterin kahdeksan portaan teoriaan liittyviä muutoksen vaiheita, joiden piirteet ilmenivät myös vastausten sävyistä. Tutkimuksen loogisen validiteetin näkökulmasta, kokonaisuutena arvioitaessa, ja omiin kokemuksiini pohjaten arvioisin kerätyn aineiston oikeellisuuden hyväksi.

Aineistovaliditeetillä pyritään tarkastelemaan vastaako analysointimenetelmä tutkimuksesta kerättyä aineistoa. Aineistovaliditeettiä arvioitaessa tulisi lukijan kyetä seuraamaan tutkijan tekemiä päätelmiä, ja tutkimustulosten arvioinnin tulisi olla läpinäkyvää. Tutkimuksen tuloksien tulee noudattaa kerätyn aineiston antamia vastauksia, ja perustua vain tutkimustuloksiin, eikä tutkijan omaan käsitykseen ilmiöstä. Tätä pyritään kuvaamaan mahdollisimman huolellisella tiedon esilletuonnilla, ja aineiston analysoinnin kuvaamisella. (Hiltunen, L. 2019). Tätä osa-aluetta tarkastellessani pyrin keräämään saamastani aineistosta mahdollisimman huolellisesti kaikki löytämäni näkökulmat, sekä luomaan teemat, joiden perusteella arvioin vastaajien kokemuksia riittävän yksityiskohtaisesti, jotta tulkintani vastauksista olisi mahdollisimman tarkka. Tässä yhteydessä on huomioitava, että tutkimuksen laadullinen luonne, ja kirjallinen kysely osaltaan muodostuivat haasteelliseksi yhtälöksi, sillä annettuja vastauksia tuli tulkita mahdollisesti syvemmin, kuin suullisesti toteutetussa tutkimuksessa. Kuitenkin tämä huomioiden on tärkeää muistaa kysymysten henkilökohtainen luonne, ja tutkijan toteuttajan yhteys kohdejoukkoon, ja täten voidaan todeta, että kerätty aineisto on luonteeltaan rehellisempää, kun tutkimukseen osallistujat ovat voineet vastata siihen anonymisti. Tutkimuksen

tulosten analysoinnin yhteydessä on pyritty tuomaan esille mitä kysymysten avulla on pyritty selvittämään, ja kuinka tehtyihin johtopäätöksiin on päädytty.

3.8 Tutkimuksen kulku

Kohdejoukkoon oltiin yhteydessä sähköpostin, tai sosiaalisen median tilin viestintäpalvelun kautta (Facebook, tai LinkedIn). Heille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, ja kaikille kyselyyn vastaajiksi kutsutuille lähetettiin myös muistutusviesti viikon kuluttua ensimmäisestä kyselyyn osallistumiskutsusta. Ensimmäisessä vaiheessa vastauksia tuli yhdeksän, ja muistutusviestin jälkeen viisi lisää. Yhteensä 30:stä henkilöstä, jotka kutsuttiin vastaamaan kyselyyn, 14 osallistui tutkimukseen liittyvään kyselyyn.

Kysely toteutettiin Google Forms työkalun avulla, joka mahdollistaa sen, ettei annetut vastaukset kohdistu kehenkään yksittäiseen henkilöön. Kyselyyn käytettäviä kysymyksiä koostettaessa suoritettiin kaksi koekyselyä henkilöille, jotka eivät kuulu varsinaiseen tutkimusjoukkoon, ja heidän palautteensa avulla kehitettiin tutkimukseen käytettävää lomaketta. Näillä toimilla pyrittiin vähentämään virheitä, sekä väärinymmärryksiä kyselylomakkeen teossa. Tässä yhteydessä korjasin sanamuotoja, ja vaihdoin kysymysten järjestystä annetun palautteen perusteella. Koekyselyiden perusteella pystyin myös määrittelemään kyselyn saatekirjeeseen liitetyn arvion kyselyyn osallistumisen vaadittavasta ajasta. Päädyin arvioimaan vastausajaksi 35-50 minuuttia.

3.9 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida usealla eri tavalla, ja laadullisen tutkimuksen analysointi koetaan usein haastavaksi. Tämä johtuu siitä, että aineisto on laaja. Analyysitavat voidaan jakaa selittävään lähestymistapaan, ja ymmärtämiseen pohjautuvaan lähestymistapaan. Selittävässä lähestymistavassa usein käytetään tilastollisia analyyseja ja päätelmiä. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään laadullista analyysia ja niiden kautta tehdään päätelmiä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ymmärtämiseen pohjautuvaa lähestymistapaa.

Aineiston analyysissa käytettiin teema-analyysiä. Teema-analyysissä peruseriaate on löytää tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tärkeät aiheet. Teemoittelun tarkoituksena on löytää kokonaisuuksia, jotka aineistosta esiin nousevia yhtäläisyyksiä, joiden kautta voidaan muodostaa johtopäätöksiä, sekä nostaa esiin tutkimustuloksia (Eskola & Suoranta 1998, 174-175). Jotta analyysin voidaan katsoa olevan kattava, tulee aineistosta etsiä yhtäläisyyksiä eritavoilla. Kohdejoukosta voidaan muodostaa valittu määrä tyyppisiä, tai ilmiöitä. Toinen hyödyllinen tapa on muodostaa ääriryhmiä, joissa etsitään vastakohtia. Tapa, jolla teemoittelua toteutetaan, riippuu tutkimusaiheesta, sekä saaduista vastauksista (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 100).

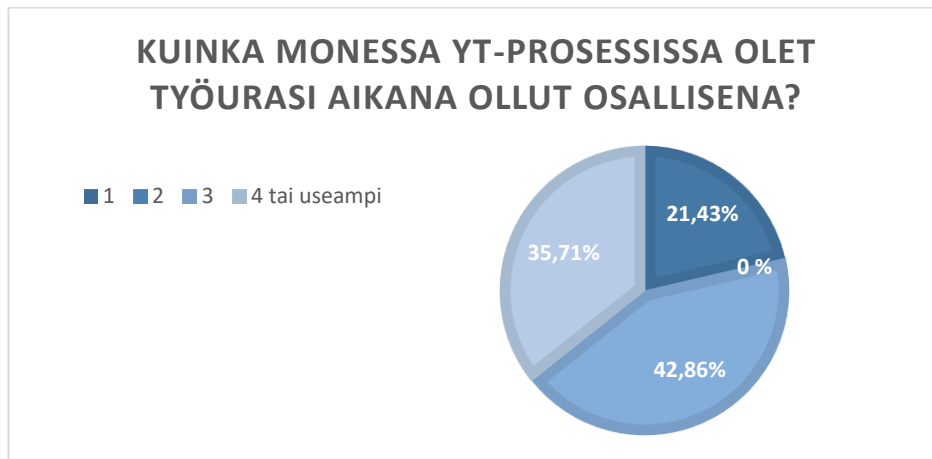
Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teema-analyysi, sillä jo aineiston keräämisen alkuvaiheessa havaittiin, että paikoitellen kyselyyn saadut vastaukset olivat laajoja, ja aiheen herättäessä tunteita vastaukset olivat myös melko polveilevia. Täten oli luontevaa valita analyysimenetelmäksi teemoitteluun perustuva analyysimenetelmä, jonka avulla aineistoa voidaan selkiyttää ja luoda johdonmukaisuutta analyysiin. Tämä tapa koettiin hyödylliseksi tutkimusaineiston analysoinnissa.

4 Tulokset ja niiden analysointi

Tässä osiossa käsitellään toteutetun kyselyn tuloksia, ja analysoidaan tutkimukseen osallistuneiden vastauksia. Tutkimus toteutettiin talvella 2022, ja vastausten analysointi heti viimeisen vastausikkunan umpeuduttua. Yhteensä vastauksia saatiin 14, ja kysely lähetettiin 30 yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuneelle henkilölle. Vastausaikaa heillä oli kaksi viikkoa. Osio jaettiin viiteen osa-alueeseen: Taustakysymykset, viestintä prosessin aikana, tuki ja resurssit prosessin aikana, yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittely ja johtaminen osana prosessia. Osana tutkimustulosten analysointia kuvataan kysymysten tarkoituksellisuutta, sekä niiden merkitystä tutkimuksen kokonaiskuvan kannalta.

4.1 Taustakysymykset

Kyselyn ensimmäisen osion kysymysten avulla pyrin kartoittamaan osallistujien kokemusta, ja taustaa osallistujina yhteistoimintaneuvotteluissa. Ensimmäinen kysymys oli: *Kuinka monessa yt-prosessissa olet työurasi aikana ollut osallisena?* Osallistujista 21% (3/14) oli osallistunut yhteen muutosneuvotteluprosessiin, 43% (6/14) vastasi osallistujista vastasi osallistuneensa kolmeen muutosneuvotteluprosessiin ja 36% (5/14) vastasi osallistuneensa 4 tai useampaan. Vastausten pohjalta 79% (11/14) osallistujista oli osallistunut kolmeen, tai useampaan yhteistoimintaneuvotteluun.



Taulukko 1. Kysymys 1. Kuinka monessa yt-prosessissa olet työurasi aikana ollut osallisena?

Täten voidaan olettaa, että kyselyyn osallistuneella joukolla on varsin paljon kokemusta yhteistoimintaneuvotteluista, ja täten he ovat sopiva joukko vastaamaan kyselyyn. Tässä huomioitava seikka on, että kysymyksestä kolme eteenpäin heitä on pyydetty tarkastelemaan yhtä valitsemaansa yhteistoimintaneuvotteluprosessia, jotta heidän vastauksensa ovat mahdollisimman johdonmukaisia.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin: *Jos olet osallistunut useampaan yt-prosessiin, niin mitä taitoja koet oppineesi yt-neuvotteluista saamiesi kokemuksien myötä, joita olet voinut hyödyntää seuraavissa prosesseissa?* Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa ovatko kyselyyn vastanneet henkilöt kokeneet, että he ovat oppineet vastaavista kokemuksistaan jotakin taitoja, joita ovat hyödyntäneet tulevissa yhteistoimintaneuvottelukokemuksissa. Tähän kysymykseen vastasi 12 henkilöä, huomioitavaa, että osalla vastaajista erottui vastauksessaan kaksi eri teemaa. Teemoittelun hengessä vastauksista voitiin erottaa viisi erilaista vastausten teemaa: 1. Oppinut tietoa yhteistoimintaneuvotteluprosessista 42% (5/12), 2. Koin että neuvottelujen alkaessa päätökset oli jo tehty ja neuvotteluissa ratkaisujen etsiminen oli turhaa, päätökset on jo tehty ennen prosessin aloittamista 17% (2/12), 3. Opin sietämään epävarmuutta, luottamaan että asiat järjestyvät kyllä 25% (3/12), 4. Kokonaiskuvan hahmottaminen kehittyi 17% (2/12) ja 5. En mitään 17% (2/12).

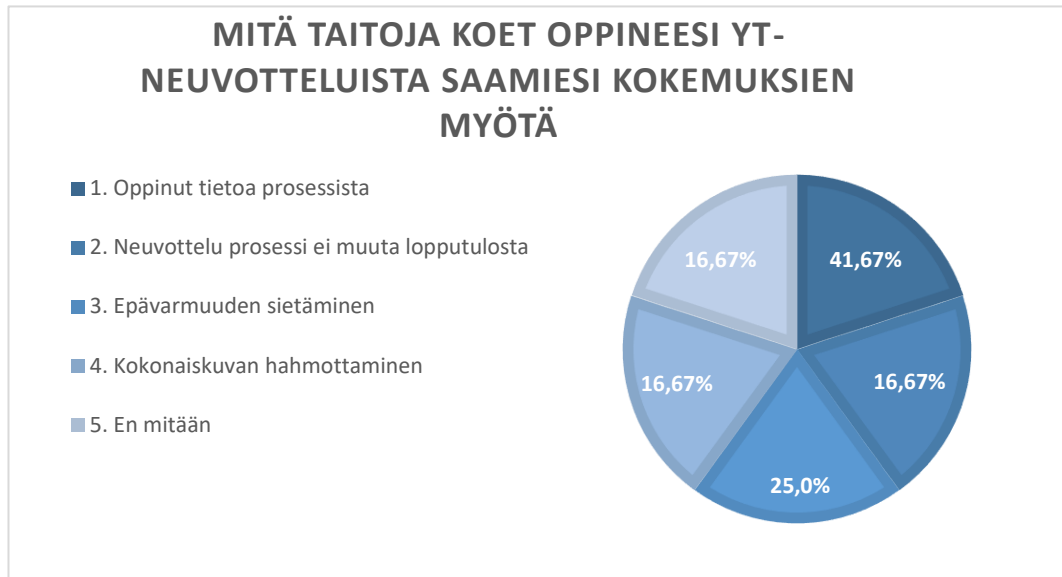
Asiat kyllä järjestyvät, ja moni asia on jo etukäteen päätetty työnantajan puolelta.

Vaikka muka yritetään löytää eri ratkaisuja työntekijöiden ja työnantajan välille niin siinä vaiheessa kun työnantaja aloittaa YT-prosessin niin ne ovat jo päättäneet minkä lopputuloksen haluaa. Turha siis polttaa itsensä loppuun YT-neuvotteluissa yrittäessään keksiä erilaisia ratkaisuja. On kuin taistelisi tuulimyllyä vastaan.

Olen oppinut kuinka prosessi virallisesti toimii, ja kuinka eri tavoilla neuvotteluja voidaan toteuttaa. Tavalla miten neuvotteluja vedetään on suuri vaikutus

siihen kuinka raskaalta neuvottelut tuntuu. Tieto tilanteesta ja kuinka se etenee on vaikuttanut siten että prosessit eivät ole tuntuneet niin pelottavilta kun tietää mitä tapahtuu. Myös epävarmuuden sietäminen on kehittynyt.

Täytyy vain luottaa, että elämä kantaa



Taulukko 2. Kysymys 2. Mitä taitoja koet oppineesi yt-neuvotteluista saamiesi kokemusten myötä?

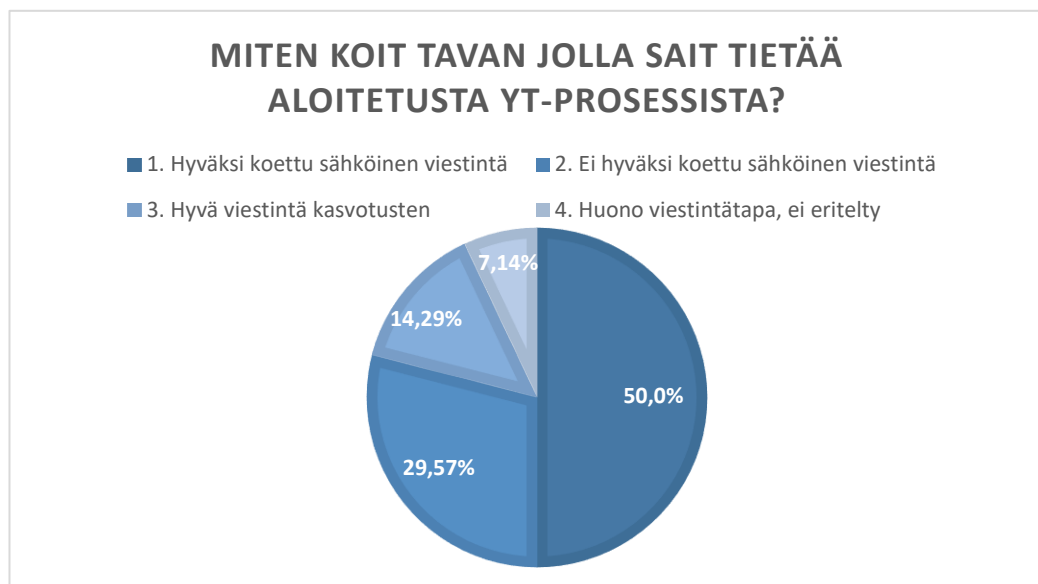
Kysymyksen vastauksista oli nähtävissä että, suurin osa vastaajista koki, että heidän tietoisuutensa yhteistoimintaneuvotteluista oli lisääntynyt, ja toiseksi suurimpana vaikutuksena nähtiin epävarmuuden sietämisen kehittyminen. Näiden ominaisuuksien voi tulkita olevan positiivista ja yksilöä jatkossa hyödyttäviä, ns. positiivisia signaaleja vastaajien keskuudessa. Kuitenkin oli nähtävissä myös, että 17% (2/12) vastaajista koki etteivät he oppineet mitään, tai kokivat neuvotteluprosessin turhana tuloksen ollessa jo ennalta määritelty. Näiden vastauksien takana voi tulkita olevan turhautumista ja pettymystä prosessiin.

Kolmantena taustakysymyksenä kysyttiin: *Kuinka pitkä aika on yt-prosessista, jossa olit osallisenä?* 79% (11/14) vastasi 1-3 vuotta, 7% 4-6 vuotta (1/14) ja 14% (2/14) vastasi yli 6 vuotta. Kyselyyn osallistuneista selvästi valtaosalla on kokemusta yhteistoimintaneuvotteluista suhteellisen lyhyen ajan takaa. Kuitenkin tutkimuksen tulosten vertailun kannalta on hyödyllistä, että osalla kokemuksesta on kulunut pidempi aika. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa pohdittiin, että onko epätasainen jakauma voinut osaltaan aiheuttaa epäsuhtaa tutkimuksen tuloksiin.

4.2 Kyselyn muutosviestintää kartoittavat kysymykset

Neljäs kysymys aloitti viestinnän kokemusten kartoituksen osana tutkimusta. Tutkimuksen tietoperustassa esitellyissä teorioissa kuten esimerkiksi klassikoksi muodostuneessa Kotterin 8 muutoksen portaan teoriassa korostetaan erityisesti viestinnän merkitystä osana muutosta ja siihen sitoutumista. (Kotter 2012, 87). Neljäs kysymys: *Millä tavalla sait tiedon yt-prosessin alkamisesta?* Kysymykseen vastasi kaikki kyselyyn osallistujat, ja 72% (10/14) vastaajista oli saanut tiedon sähköpostitse, tai kutsuna Teams-tiedotustilaisuuteen, 21% (3/14) kasvotusten omalta esimieheltään ja 7% (1/14) puhelimen välityksellä. Tämän kysymyksen osalta on huomioitava vuosien aikana tapahtuneet kommunikointitapojen kehitys, sekä esimerkiksi koronaepidemian vaikutus käytössä olleisiin tapoihin viestiä alkavista yhteistoimintaneuvotteluista. Henkilöt, eli tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneista 79% (11/14) on saanut tiedon alkavista neuvotteluista, kun työpaikoilla on ollut voimassa etätyösuositus, jolloin kokoontumiset ja kasvotusten toteutettavat ilmoitukset eivät ole olleet mahdollisia. Kuitenkin kysymyksen avulla saatiin kerättyä kokonaisuuden kannalta arvokasta tietoa.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin kyselyyn vastaajien kokemusta tavasta, jolla he saivat tiedon. *Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista?* Vastauksista nousi esille neljä erilaista kokemusta yhteistoimintaneuvottelut käynnistävästä viestinnästä. 1. Hyväksi todettu sähköinen viestintä 50% (7/14), 2. Viestintä olosuhteiden pakosta sähköisesti, ei koettu hyvänä 29% (4/14), 3. Hyvä viestintä, kasvotusten 14% (2/14) ja 4. Huono viestintätapa, ei eritelty 7% (1/14).



Taulukko 3. Kysymys 5. Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista?

Kuudes kysymys kartoitti mitä kyselyyn osallistujat olisivat toivoneet tehdyn toisin osana muutosprosessista viestimistä: *Olisitko toivonut, että jotakin olisi tehty prosessin aloittamisesta*

informoitaessa toisin? Mitä? Teemoittelun avulla vastauksista voitiin löytää kolme erilaista kokemusta viestinnästä. 1. En olisi toivonut mitään tehdyn toisin 54% (7/13), 2. Olisin kaivannut suorempaa puhetta tilanteesta 31% (4/13), ja 2. Olisin toivonut että jo ennen neuvottelujen aloittamista olisi viestitty tilanteesta ja annettu mahdollisuus kehittää ja tehdä muutoksia 15% (2/13).

Yt:den syistä oli voitu puhua konkreettisemmin esimerkkien tasolla.

Rehellisesti kerrottu tilanne suoraan eikä annettu vain ympäröivä skenaarioita, jotka saattoivat johtaa monet harhaan tilanteen todellisesta vakavuudesta.

Olisi voitu firmassa yksiköittäin käydä tarkemmin läpi asioita, joilla oltaisiin voitu välttää koko yt-neuvottelu.

4.3 Kyselyn koettua tukea, ja resursseja kartoittavat kysymykset

Seitsemäs kysymys käsittelee tarjottua tukea osana yhteisneuvotteluprosessia: *Tarjottiinko sinulle tukea asian käsittelemiseksi, kuten työterveyden ammattilaisten keskusteluapua?* Vastausten jakauma oli selkeä. Vain yhdelle vastaajista 7% (1/14) ei oltu tarjottu lainkaan keskusteluapua osana muutosneuvottelua, kun taas 93% (13/14) vastaajista ilmoitti, että heille oli tarjottu tukea osana prosessia. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään organisaation kyvykkyyttä ehkäistä henkilöstön liiallista rasitusta vaativassa muutostilanteessa, jossa ammattilaisen tarjoamalisätuki voi edistää tilanteesta selviytymistä, ja parantaa yksilön resilienssiä. Kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden kohdalla muutoksessa syntyvät stressitekijät on jokseenkin tunnistettu kohdeorganisaatioissa, ja yksilöiden jaksaminen sekä työkyky nähdään arvokkaana ja sen säilyttämiseen halutaan tarjota tukea.

Kahdeksas kysymys oli: *Minkä vaiheen koit yt-prosessin aikana vaikeimmaksi?* Tämän kysymyksen kohdalla havaitsin hieman suurempaa hajontaa vastauksissa. Vastauksista keräsin viisi erilaista teemaa: 1. Päätöksen odottaminen ja epätietoisuus 43% (6/14), 2. Yrityksen puolelta avoimuuden puute 7% (1/14), 3. Päätöksen julkaiseminen 21% (3/14), 4. Omien alaisten tukeminen 14% (2/14) ja 5. Epävarmuus omasta tulevaisuudesta 14% (2/14). Kysymyksen asettelun takia, ja jokaisen vastaajan aseman ollessa työyhteisössä erilainen voidaan hajonnan katsoa olevan luontaista. Kysymys ei rajannut, tai antanut valmiiksi tiettyjä vaiheita, joten sen vuoksi vastaajat tulkitivat kysymystä omasta näkökulmastaan.

Vastauksen odottaminen. Halusi vain että prosessi loppuisi ja tietäisi lopputuleman mahdollisimman pian.

Vaikeinta oli aika kun alkushokista oli toipunut ja alkoi ymmärtää mitä prosessi todella tarkoittaa.

Ahdistavinta kun ei tiedä omaa kohtaloa ja kuinka nopeasti työllistyy uudelleen

Yhdeksäs kysymys oli: *Millaisia tunteita koit prosessin aikana?* Kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Vastauksissa oli paljon samankaltaisten tunteiden kuvauksia, ja osana kyselyn analysointia keräsin 10 erilaista adjektiivia, jotka jaoin negatiivisiin, ja positiivisiin kuvauksiin kyselyyn osallistuneiden tunteista. Negatiivisiksi kuvailtujen tunteita (A): A1. Huoli (1/14), A2. Masennuksen kaltaiset tunteet (2/14), A3. Epäonnistuminen (2/14), A4. Suru (3/14), A5. Vihan ja ärtymyksen tunteet (6/14) A6. Epätietoisuus ja huoli (2/14). Vastauksissa esiin tulleita positiivisia tunteita (B) puolestaan olivat: B1. Luottavaisuus ja toiveikkuus (6/14), B2. Ilo (2/14), B3. Myötätunto (2/10).

Tunteiden kirjo oli laaja: suorasta vihasta suureen suruun.

Surullisuutta, myöskin eteenpäin viemää voimaa.

Aluksi oli shokkivaihe josta kesti toipua jonkin aikaa, sitten tuli epäuskoinen olo ja tilanne ärsytti ja tuli jopa vihan tunteita. Koin tilanteen epärealistiseksi, ja mietimme ratkaisuja sekä yritimme kyseenalaistaa päätöstä. Lopulta prosessin kestäessä hyväksyin tilanteen ja lopulta oli helpottavaa kun päätös annettiin ja tiesi mitä tulee tapahtumaan.

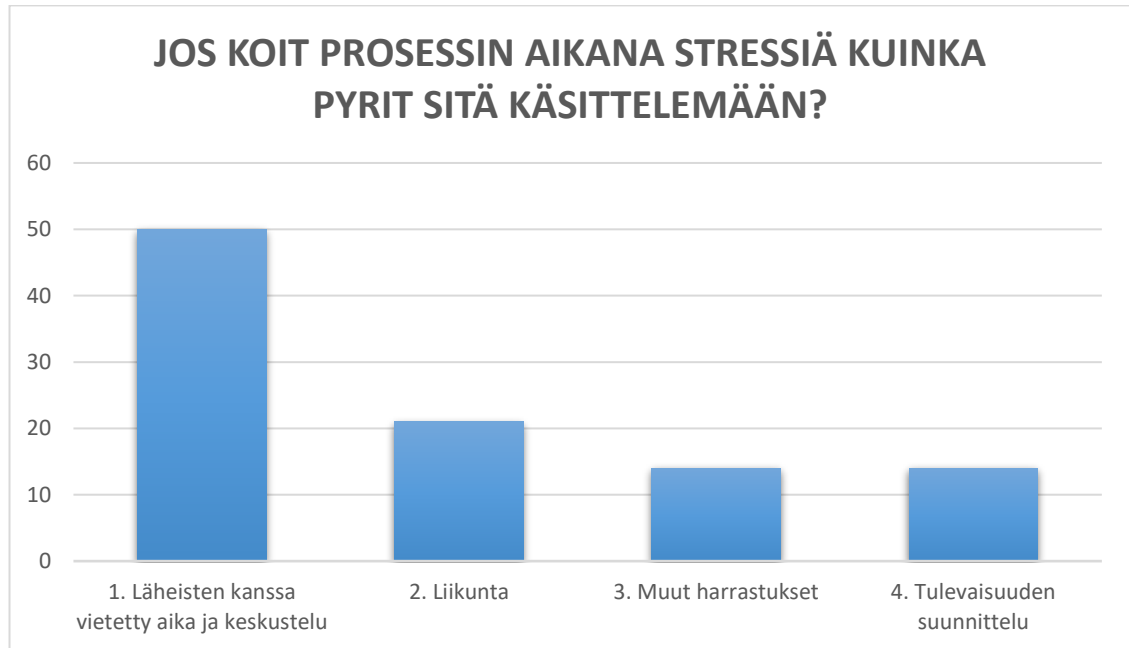
Tämän kysymyksen kohdalla arvioin negatiivisten ja positiivisten tunteiden suhdetta. Negatiivisia tunneyhtymiä pystyttiin erottamaan 6 erilaista, jotka toistuivat vastauksissa 16 kertaa. Positiivisiksi tulkittuja tunteita kuvaavia käsitteitä kyettiin erottamaan 4, ja ne toistuivat kyselyn vastauksissa 12 kertaa.

Kymmenes kysymys koski vastanneiden kokemusta stressistä yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. *Koikko yt-prosessista johtuvaa stressiä? Jos koit stressiä, kuinka pyrit sitä käsittelemään?* Kysymyksen vastaukset jakoutuivat siten, että 79% (11/14) oli kokenut stressiä osana yhteistoimintaneuvotteluita, ja 21% (3/14) vastanneesta ei puolestaan kokenut tilanteen stressaavan heitä. Kysymykseen myöntävästi vastanneista, eroteltiin neljä erilaista stressiä helpottavaa toimintaa: 1. Läheisten kanssa keskustelu ja ajanvietto 50% (7/14), 2. Liikunta 21% (3/14), 3. Muut harrastukset 14% (2/14), 4. Tulevaisuuden suunnittelu 14% (2/14).

Koin aika ajoin stressiä ja pelkoa menettää työpaikka, mutta samalla pystyin käsittelemään asiaa myös siltä kannalta, että on asioita johon en itse voi vaikuttaa. Liika miettiminen vain lisää stressiä ja siirtyy helposti työajan ulkopuolelle. Pyrin ennakkoon tekemään varasuunnitelmia sen varalle jos menetän työpaikan. Tämä auttoi myös stressinhallintaan, kun oli jonkinlainen suunnitelma ja käsitys prosessin jälkeiselle ajalle.

Totta kai alkuun stressasi oma toimeentulo ja kysymys siitä, kuinka kauan tilanne työrintamalla jatkuisi epävakana.

Pyrin käsittelemään stressiä keskittymällä itselle tärkeisiin asioihin, pitäen samalla parhaani mukaan huolen hyvistä yöunista. Toki, myös keskustelut työka- vereiden ja muiden läheisten ihmisten kanssa auttoivat käsittelemään stressiä.



Taulukko 4. Kysymys 10. Koitko yt-prosessista johtuvaa stressiä? Jos koit stressiä, kuinka pyrit sitä käsittelemään?

11. kysymys käsitteli sidosryhmien roolia muutosneuvottelujen aiheuttaman stressin käsitte- lyssä. *Koitko, että jokin sidosryhmistäsi oli erityisen tärkeä? Mikä?* Tämän kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan, ketkä olivat vastaajien mielestä heille tärkeitä tukea antavia henki- löitä prosessin ollessa käynnissä. Yksi kyselyyn vastanneista koki, että mikään ryhmä ei erityi- sesti noussut esiin. Kyllä-vastauksen antaneista erotin neljä eri ryhmää: 1. Perhe 29% (4/14), 2. Kollegat 71% (10/14), 3. Ystävät 14% (2/14) ja 4. Esimies 14% (2/14). Huomioitavaa vas- tauksissa oli, että osassa vastauksista nousi esiin useampi tärkeä ryhmä jolta, vastaaja oli ko- kenut saavansa tukea haastavassa tilanteessa.

Työkaverit olivat ehdottomasti tärkeitä asian käsittelyssä. Ja totta kai oma puoliso tuki tilanteessa vaikka ei täysin osannutkaan siihen samaistua.

Oma työyhteisö. Se oli ainoa jonka kanssa pystyi keskustelemaan aiheesta.

Kollegat samassa tilanteessa sekä oma perhe ja ystävät.

Vastauksista nousi selvästi esille kollegoiden, ja työyhteisön merkitys osana työpaikalla ta- pahtuvassa muutoksessa. Tämä näkökulma nähdään myös tulevien kysymysten vastausten koh- dalla, joissa työyhteisön tuki, ja myötätunto osana työilmapiiriä tulee esiin tutkimukseen osallistuneiden vastauksista.

Kysymys 12. koski oman lähiesimiehen roolia. *Kuinka koit oman lähiesimiehesi roolin osana prosessia? Olisitko toivonut, että hän olisi toiminut tilanteessa toisin?* Tämän kysymyksen ta-voitteena oli johdattaa vastaajia kohti johtajuutta käsittelevää kysymysosiota. Valtaosa vas-tannaista 79% (11/14) koki että oman esimiehen rooli, ja toiminta oli heidän odotustensa mu-kaista, eivätkö he olisi toivoneet toisenlaista osallistumista. Kaksi vastaajaa puolestaan koki-vat, että he olisivat toivoneet aktiivisempaa roolia 14% (2/14), ja yksi 7% (1/14) toivoi, että itse esimiesasemassa ollessaan olisi kyennyt paremmin huomioimaan kaikki prosessiin osallis-tuneet.

Ei kysynyt kertaakaan, miten menee tai miten jaksan tms.

...Neuvotteluissa oli läsnä hr-osaston edustaja, jota emme tunteneet lainkaan, sekä muutokonsultti yrityksen edustaja (hän oli ulkomaalaisen firman edus-taja, joten hänen kanssaan keskusteltiin englanniksi). Tämän koin kylmänä, ja ajattelemattomana tapana hoitaa neuvotteluja. Yrityksellä olisi ollut suo-messa myös muita henkilöitä, jotka olisivat voineet osallistua neuvotteluihin, ja tuoda inhimillistä ulottuvuutta prosessiin...

Rooli on ikävä, kun samalla tietää, ettei kaikkia voi "pelastaa" vaikka kuinka toivoisi. Toivon edelleen, että olisin voinut paremmin ottaa kaikki osalliset ja heidän huolensa/tarpeensa huomioon.

4.4 Kyselyn yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittelyyn liittyvät kysymykset

13. kysymys: *Millä tavalla sait kuulla yt-neuvottelujen päättyessä tuloksista? Olisitko toivo-nut toista tapaa?* Vastauksista korostui erityisesti koronarajoitusten vaikutus siihen, kuinka asioista voitiin kommunikoida. Vastauksista voitiin erottaa 4 erilaista kommunikointitapaa: 1. Teams-videopalaverin hyödyntäminen neuvottelutulosten antamisessa 50% (7/14), 2. Puheli-men käyttö 7% (1/14), 3. Live-tiedotustilaisuus 7% (1/14) ja 4. Yksilötapaaminen 36% (5/14). Vastaajista Teams-videopalaverissa tulokset kuulleet olisivat kaikki toivoneet, että tilaisuus olisi voitu toteuttaa ns. kasvotusten, ja kaipasivat myös vertaistukea kollegoiltaan siten, että olisi voinut yhdessä siinä hetkessä käsitellä asiaa. He joille tuloksista kerrottiin kasvotusten, kokivat että tilanne oli hoidettu heidän näkökulmastaan hyvin ja pitivät kyseistä toimintamal-lia hyvänä. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että henkilökohtainen kommunikointitapa on koettu parhaaksi tavaksi kommunikoida edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa.

Yksilökohtaisessa tapaamisessa, ei tähän liene parempaa tapakaan olla.

Viimeisimpien YT-neuvotteluiden tulokset julkistettiin Teams-palaverissa etä-työsuosituksesta johtuen. Jos olisimme voineet kokoontua, olisin pitänyt enemmän jos olisimme kuulleet asiasta samassa tilassa yhdessä jolloin oli-simme voineet keskustella asiasta toistemme kanssa heti tuoreeltaan.

Tuloksista kerrottiin yhteisessä tiedotustilaisuudessa, jossa kaikki työntekijät olivat paikalla. Hr-osaston edustaja tuli paikalle ja kertoi tulokset.

14. kysymys: *Tarjottiinko tukea työterveyden ammattilaisilta, tai esimieheltä? Koitko että sait riittävästi tukea neuvottelutulosten käsittelyyn?* Vastanneista vain yksi 7% (1/14) totesi, että hänelle ei tarjottu tukea neuvottelutuloksen käsittelyyn. Kaikki muut kyselyyn vastanneet totesivat heille tarjotun apua 93% (13/14). Yleisesti vastausten perusteella vaikutti, että tarjotut tukitoimet työterveyden, tai hr-osaston toimesta koettiin riittävinä. Kyllä- vastauksen antaneista 85% (11/13) kommentoi, että heidän kokemuksensa mukaan toimet henkisen tuen antamiseen olivat riittävät.

Kysymys 15. käsitteli tutkimukseen osallistuneen henkilön näkemystä omasta käsityksestään työnantaja organisaatiosta, ja muuttivatko yhteistoimintaneuvottelut tätä kokemusta. *Muutuiko käsityksesi työnantaja organisaatiostasi yt-prosessin aikana? Jos kyllä niin miten?* Vastaaajista 11 vastasi tähän kysymykseen, ja kolme jätti vastaamatta. Näistä vastauksista 55% (6/11) vastasivat kyllä, mielikuva yrityksestä muuttui neuvotteluiden päättymisen jälkeen. Heistä neljä, sanoi kokeneensa, että yrityksen aiemmin yhteisöllinen, ja ihmisläheinen toimintakulttuuri rappeutui heidän kokemuksensa myötä. Yksi vastaajista puolestaan oli pettynyt yrityksen tapaan olla puuttumatta yrityksen toimintaan aiemmin, jolloin irtisanomiset olisi voitu välttää. 45% (5/11) puolestaan vastasivat ei, ja kolme heistä korosti vastauksessaan, että yritystoimintaan kuuluvat myös vaikeat päätökset.

Aikaisemmin tuntui, että he halusivat panostaa firman kasvuun mutta sitten yhtäkkiä he halusivatkin koko yrityksestä eroon. En menisi takaisin sinne töihin.

Jos yrityksen tulos on ollut miinuksella useamman vuoden ei ollut muuta vaihtoehtoa eli ei muuttunut.

Petyin yrityksen ylimmän johdon tapaan olla puuttumatta ajoissa yrityksen kulturalenteeseen. Yrityksen kurssi olisi pitänyt oikaista jo vuosia sitten oikeaan suuntaan, nyt tervehtymistoimenpiteet aloitettiin liian myöhään

4.5 Kyselyn johtajuuden merkitystä yhteistoimintaneuvotteluissa kartoittavat kysymykset

Viimeisessä osiossa kyselyä perehdyttiin vastaajien kokemuksiin johtamisesta osana yhteistoimintaneuvotteluja. Tällä pyrittiin kartoittamaan heidän kokemuksiansa perusteella, millaista johtamista he olisivat kaivanneet, ja mitä tilanteissa mahdollisesti olisi voitu tehdä toisin.

Kysymys 16. *Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiosi johdolta prosessin aikana?* Tähän kysymykseen vastasi 12 henkilöä. Huomioitavan arvoista, että useissa vastauksissa nousi esiin useampia ilmiöitä. Teemoittelun avulla nostettiin esiin viisi erilaista tekijää, jotka nousivat esiin kyselyyn osallistuneiden vastauksissa. 1. Parempi viestintä 29% (4/14), 2. Ei toivoisi mitään muutosta 21% (3/14), 3. Empatiaa, ja kykyä asettua paremmin työntekijän asemaan 21% (3/14), 4. Johdonmukaisuutta, ja rehellisyyttä 14% (2/14) ja 5. Aikataulutusta, ja sen kunnioittaminen 14% (2/14).

Avoimempaa linjaa, mutta toisaalta ymmärrän, että kaikkea ei voi kertoa.

Parempaa tiedottamista asioiden kulusta. Turha salailu ei ole koskaan hyvästä, kun yleensä tieto kuitenkin valuu jotain reittiä kaikkien korviin.

Lisää empatiaa ja kykyä asettua työntekijän osaan.



Taulukko 5. Kysymys 16. Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiosi johdolta prosessin aikana?

Kysymys 17: *Koetko että kokemuksesi yt-prosessista on kasvattanut kykyäsi käsitellä muutostilanteita työssäsi nyt ja tulevaisuutta ajatellen? Jos kyllä niin millä tavoin?* Tämän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään kokevatko muutoneuvotteluihin itse osallistuneet resilienssinsä kehittyneen prosessiin osallistumisen myötä. Kysymykseen vastanneista 86% (12/14) koki, että heidän kykynsä toimia ja käsitellä muutostilanteita on kehittynyt paremmaksi. Kaksi (14%, 2/14) henkilöä puolestaan ei ollut havainnut muutosta omassa muutoksensietokyvyssään. Kyllä-vastauksen antaneista korostui erityisesti ajatus siitä, että ”osaa suhtautua rauhallisemmin” muutokseen, ja usko siihen, että asiat järjestyvät muutoksista huolimatta 67% (8/12). Vastauksista erottui myös ns. ”varaudu pahimpaan” -tyyppinen ajatus, jossa korostettiin, että muutos on jatkuvaa, eikä koskaan voi tietää varmaksi mitä voi tapahtua 25% (3/12). Yhdessä vastauksessa tuotiin myös esille arvostus omaa tämänhetkistä tiimiään kohtaan, ja kuinka hän pyrkii toimimaan omassa työympäristössään siten, että asioista voidaan keskustella yhdessä, ja luottavaisessa ympäristössä.

Kyllä, koen. Suuremmatkin muutokset pystyn tänä päivänä ottamaan vastuun tarpeen tullen nöyrän rauhallisesti.

En enää pidä minkään työpaikan tai työtehtävän säilymistä ennallaan itsestään selvytenä tai täysin itsestä riippuvaisena asiana. Muutoksia tulee ja niihin ei

aina pysty itse vaikuttamaan, mutta muutoksiin sopeutuu ja asioihin löytyy aina lopulta jokin, yleensä hyvä, ratkaisu.

Ehdottomasti. Osaan suhtautua vastaaviin ikäviin ja haastaviin tilanteisiin paljon rennommin ilman turhaa stressiä. Asioilla on tapana järjestyä.

Kysymys 18: *Koetko että esimiehen ja yrityksen johdon toiminnalla on vaikutusta resilienssin kehittymiseen ja ylläpitoon yt-neuvottelu prosessin aikana? Miksi?* Tähän kysymykseen vastasi 14 henkilöä. 14 vastaajasta 21% (3/14) vastasi Ei, 7% (1/14) Ehkä, ja 72% (10/14) Kyllä. Ei, ja ehkä vastauksissa kyselyyn vastanneet henkilöt eivät eritelleet syitä vastaukselleen, joten tässä yhteydessä kielteisen vastauksen antaneiden vastauksista ei voida tehdä johtopäätöksiä tai tulkintaa. Kyllä -vastauksen antaneista puolestaan voitiin teemoittelun avulla erottaa kaksi vastauksista esiin tullutta seikkaa, jotka vastaavat nostivat esille. Huomioitavaa on että, osa vastaajista nosti esille molemmat teemat vastauksessaan. 1. Johdolta, ja esimiehiltä saatu tuki, ja keskustelu auttoivat prosessoimaan tapahtuvia muutoksia 50% (5/10) ja 2. Luottamus, ja avoin viestintä muutosprosessin aikana helpottivat epävarmuuden tunnetta, ja kasvattivat luottamusta 60% (6/10).

..Koen että vaikutus on todella suuri. Kommunikaatiolla on todella suuri rooli. Kun tuodaan avoimesti esiin faktat, ja luvut toiminnan takana on helpompaa ymmärtää syyt päätösten takana, ja täten hyväksyä päätökset. Mielestäni tämä on erittäin tärkeää työntekijän näkökulmasta, ja selvästi antaa paremmat työkalut tilanteen ymmärtämiseen sekä hyväksyntään...

Esimiehen ja johdon toiminnalla on suuri vaikutus resilienssiin, sillä huonon johtamisen kautta psyykinen palautuminen voi olla mahdotonta prosessin aikana. Tämä johtaa taas siihen, ettei työnteosta tule mitään ja neuvotteluista syntyvä ahdistus ja paine seuraa myös vapaa-ajalle.

Ei, sillä he eivät voi taata kenenkään jatkoa / palkansaannin jatkumista

Kysymys 19. *Mitkä asiat johtamisessa oman kokemuksesi mukaan voivat parantaa henkilön kykyä sopeutua yt-prosessiin?* Kysymykseen vastasi kaikki 14 vastaajaa. Teemoittelun avulla voitiin selvästi erottaa kolme osa-aluetta, jotka toistuivat vastauksissa. Huomioitavaa vastauksia tarkastellessa on, että useiden vastanneiden vastauksissa mainittiin useampi esille nostetuista teemoista. Nämä kolme teemaa olivat: 1. Avoin viestintä 71% (10/14), 2. Konkreettinen ja aktiivinen tuki prosessin aikana ja tulosten antamisen jälkeen 29% (4/14) ja 3. Inhimillisuus ja empatia yrityksen johdon osalta (8/14) 57%.

Jos johto lähestyisi työntekijöitään inhimillisesti ja keskustelu olisi henkilö henkilölle, eikä niin vahvasti yritys henkilölle keskustelua. Edellisessä yt -keskustelussa johto tuntui piiloutuvan oman lakimiehensä taakse.

Aito kiinnostus henkilökunnan jaksamisesta prosessin aikana

Tiedottaminen ja kuuntelu ovat kaikki kaikessa. Epätietoisuus on myrkyä ja aiheuttaa turhaa negatiivista stressiä. Kun osalliset ovat tietoisia asioiden kuluista ei heidän tarvitse viettää unettomia öitä pohtien mitä tapahtuu.

Kysymys 20. *Kuvittele olevasi itse johtoasemassa yt-neuvottelujen aikana. Yt-neuvotteluissa mukana olo kokemuksesi kautta, mitkä kolme asiaa koet, että ovat tärkeimpiä, jotta prosessi kuormittaisi yksilöä mahdollisimman vähän?* Kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Vastauksista nousi esille useita asioita, joihin vastaajat itse esimiesasemassa ollessaan haluaisivat panostaa osana yhteistoimintaneuvotteluprosessia. Vastauksista erotin kuusi teemaa, jotka tulivat esille vastauksista. Tässä huomioitu kuinka monessa vastauksessa kukin teema on mainittu. Yksi vastaajista toi esille vain yhden osa-alueen. 1. Viestintä ja tiedotus 71% (10/14), 2. Avoin keskustelu tilanteesta työyhteisössä 71% (10/14) 3. Ennakoiva tiedotus tukipalveluista prosessin aikana ja jälkeen 21% (3/14), 4. Tehokas prosessi, ja aikataulun kunnioitus 36% (5/14), 5. Johdon rehellisyys ja luottamus 21% (3/14), ja 6. Empatia, ja inhimillisyys 64% (9/14).

Emotionaalisuus, jolloin näytät esihenkilönä olevasi vahvasti työntekijöidesi tukena. Luottamus, jos sanot jotain, pidät myös siitä kiinni niin että voit allekirjoittaa samat sanat paperilla, etkä ala perumaan puheitasi. Työterveyden kautta tarjottu terapia, minkä käyttömahdollisuus pitäisi venyttää niin että vuoden sisällä yt-neuvotteluista voisi vähintään viisi sessiota varata yrityksen piikkiin.

Prosessin avoimuus, aktiivinen tiedonvälitys ja järjestelmällinen prosessi.

Olen ollut työnantajan edustajana yhdessä neuvottelussa, avoimuus määritellyillä rajoilla, olla osallistumatta spekulointiin, inhimillisyys, jatkaa ns. "työnormaalia" niin kauan kuin se mahdollista.

5 Tutkimustuloksista teoriaan

Seuraavassa osiossa yhdistetään tietoperustan ja tutkimuksen avulla saavutettu tieto, ja arvioidaan tutkimuksen tuloksia, sekä kuinka niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Tämän osion tarkoituksena on luoda kokonaiskuva opinnäytetyön luotettavuudesta, ja merkityksestä yhteistoimintaneuvottelujen johtamisen, ja resilienssin kehityksen näkökulmasta. Tässä yhteydessä tuodaan myös esille millaisia kehitysehdotuksia, ja jatkotoimenpiteitä voitaisiin suorittaa, jotta tutkimuksen vaikuttavuutta voitaisiin lisätä.

Osana tutkimuksen tietoperustaa pyrkimyksenä oli luoda kattava kuva opinnäytetyön tutkimusaihetta koskettavista ilmiöistä. Tietoperusta rakentui avainsanojen: johtaminen, resilienssi, sekä muutosjohtamisen ympärille. Näistä osa-alueista esiteltiin tärkeimmät aihepiiriä koskettavat teoriat. Näiden osalta tullaan seuraavassa yhdistämään jo olemassa olevia teorioita, ja tämän opinnäytetyön tutkimuksessa saatuja tuloksia, luoden teorioiden vuoropuhelun, jonka avulla lukija voi muodostaa johdonmukaisen kokonaisuuden jo olemassa olevien teorioiden ja tämän opinnäytetyön tutkimustulosten välillä.

5.1 Viestintä prosessin aikana

Tutkimusaineiston analysoinnissa voitiin selvästi havaita useiden kysymysten kohdalla, kuinka kyselyn vastauksissa korostettiin viestinnän, ja sen johdonmukaisuuden tärkeyttä. Kyselyssä kysyttiin Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista? Vastaaajista 50% (7/14) totesi saaneensa ilmoituksen sähköisen viestinnän avulla, ja totesi sen hyväksi tavaksi. Kuitenkin 29% (4/14) koki, että sähköinen viestintätapa ei ollut heille mieleinen, ja 7% (1/14) että viestintätapa ei ollut mieleinen, mutta tapaa ei eritelty. Seuraavan kysymyksen avulla kartoitettiin olisivatko vastaajat toivoneet, että viestinnässä olisi toimittu toisin, 54% (8/14) olisi toivonut toisenlaista viestintätapaa, 31% (4/13) nosti esille toiveensa suoraviivaisemmasta kommunikaatiosta, ja 15% (2/14) olisi toivonut avoimempaa kommunikaatiota yhtiön mahdollisista haasteista jo ennen muutosneuvottelujen käynnistämistä. Näiden vastausten avulla voidaan tehdä johtopäätös, että kohdejoukon kokemusten perusteella viestinnässä on haasteita, joita kehittämällä prosessia voitaisiin parantaa.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että useissa kysymyksissä, joissa käsiteltiin yhteistoimintaneuvottelun eri vaiheita, tai sen johtamista nousi vastauksista esiin viestinnässä tapahtuneet haasteet. Koronaepidemian aiheuttamien etätyösuositusten vuoksi, ja todennäköisesti osan vastaajien organisaatioiden toimipisteiden pitkien välimatkojen vuoksi myös yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksien kommunikoinnissa oli käytetty etäviestintää (57% (8/14) Teams, tai puhelin). Heistä kaikki olisivat toivoneet mahdollisuutta ns. henkilökohtaiseen viestintään tilanteessa.

Viestinnän rooli nousi myös esille johtajuutta kartoittavissa kysymyksissä. Kysyttäessä mitkä seikat heidän kokemuksiansa mukaan voisivat parantaa yksilön kykyä sopeutua yhteistoimintaneuvotteluprosessiin, 71% (10/14) vastasi avoin viestintä, 29% (4/14) nosti esille konkreettisen ja aktiivisen tuen prosessin aikana, ja sen jälkeen, ja 57% (8/14) nosti esille inhimillisyyden ja empatian merkityksen osana resilienssin kehitystä. Kohdejoukon vastauksista voidaan selvästi havaita signaaleja, jotka tukevat jo olemassa olevaa tutkimusta siitä, että aktiivinen, ja toiset huomioonottava tapa viestiä ja kohdata yksilöitä, jotka ovat osallisia muutosprosessissa ovat tärkeässä roolissa työyhteisön menestyksessä muutosprossia toteuttaessa. Seuraavassa esitellään tutkimuksen tuloksia tukevien teorioiden pääperiaatteita.

Tietoperustassa esiintuotu Marianne Laurilan tutkimus: *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan*”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta, hän esittelee toimintamalleja, jotka auttavat onnistuneen muutosprosessin suorittamisessa. Nämä kolme toimintamallia ovat tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen ja edistymisen seuraaminen (Laurila 2017, 138). Kaikissa edellä mainituissa malleissa korostetaan johdonmukaisuutta, aktiivista ja informatiivista viestintää, sekä yksilön osallistamista ja tukemista prosessin aikana. Kuten edellä esitetyissä tämän oppinäytetyön

vastauksista ilmenee Laurilan luomat toimintamallit välittyvät myös tämän kohdejoukon vastauksista. Hän korostaa, että mitä aktiivisemmin kyetään viestimään osana muutosprosessia, voidaan vähentää työyhteisössä vallitsevaa epä tietoisuutta, ja pelkoa tulevasta, sekä ehkäistä spekulatioiden syntymistä joka osaltaan voi luoda negatiivisuutta työympäristöön (Laurila 2017, 150).

Myös alansa veteraani John Kotter, kuin tukija Joana Kuntz kollegoineen ovat korostaneet osana onnistunutta muutosprosessia viestinnän tärkeyttä. Kotterin klassikkoteoria, kahdeksan muutoksen porrasta korostaa kuinka onnistuneen viestinnän avulla voidaan motivoida, ja sitouttaa henkilöstöä osaksi muutosprosessia. Kotter korostaa osana teoriaansa kaksisuuntaisen viestinnän merkityksen, henkilöstön kuunteleminen, sekä vuorovaikutuksellinen keskustelu tarjoavat hyötyä niin työyhteisön jäsenille, kuin organisaatiolle (Kotter 2012, 100-101). Myös Joana Kuntz kollegoineen korostaa tutkimuksessaan, että vaikka organisaatiot usein lankeavat tuottamaan massaviestintää kuten tiedotteita osana muutosprosesseja. Ottaen huomioon, että sille on omat validit käyttötarkoituksensa, sen avulla ei kyetä helpottamaan yksilöiden kokemaa räsitystä osana suuria oman työyhteisön toimintaan vaikuttavia muutosprosesseja. Mikäli halutaan tukea resilienssin kehitystä, ja työyhteisön tehokasta toimintaa muutosprosessin aikana, ja sen jälkeen tulisikin heidän tutkimuksensa perusteella pyrkiä viestintää, jolla huomioidaan yksilöiden tarpeet muutosprosessin aikana. Tämä voidaan saavuttaa vain rehellisen ja avoimen kommunikoinnin avulla, jossa huomioidaan jokaisen työyhteisön jäsenen huolet henkilökohtaisesti (Kuntz ym. 2017, 233).

5.2 Tuki ja resurssit prosessin aikana

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa haluttiin kartoittaa kohdejoukon kokemuksia osana prosessia tarjotuista tukitoimista, tai niiden puutteesta. Heiltä kysyttiin Tarjottiinko sinulle tukea asian käsittelemiseksi, kuten työterveyden ammattilaisten keskusteluapua? Vastaaajista 93% (13/14) kertoi heille tarjotun tukea muutosprosessin aikana. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden halua ennaltaehkäistä henkilöstöön mahdollisesti muutosprosessin aikana kohdistuvaa räsitystä.

Kohdejoukolta kysyttäessä: Millaisia tunteita koit prosessin aikana? Tarkoituksena kartoittaa heidän tuntemuksiaan, ja näin havaita signaaleja yhteistoimintaneuvottelujen vaikutuksesta heidän psyykkeeseen vastauksista voitiin nähdä, että negatiiviset tunteen olivat korostetusti esillä suhteessa positiivisiin tunteisiin. Suhteessa vastauksista tuli ilmi 16 kertaa negatiivisiksi tulkittuja tunteita, kuten: huoli, masennus, epäonnistuminen, viha ja ärtymys tai epä tietoisuus. Positiivisia tunteita puolestaan mainittiin 12 kertaa, kuten luottavaisuus tai toiveikkaus, ilo ja myötätunto.

Stressiä puolestaan olivat kokeneet 79% (11/14) vastaaajista, mikä osaltaan viittaa että yhteistoimintaneuvottelut osaltaan ovat olleet vaikutuksellinen tekijä kyselyyn vastanneiden

kokemuksissa. Kyselyssä kysyttiin myös minkä sidosryhmän kyselyyn vastanneet kokivat kaikista arvokkaimpana, ja 71% (10/14) heistä vastasi kollegat, ja 14% (2/14) vastasi esimiehensä. Työyhteisöä pidettiin tutkimusaineistoon vedoten kaikista tärkeimpänä ryhmänä helpottamassa muutoksesta selviytymisessä. Tutkimustulosten kautta voidaan olettaa työyhteisön merkityksen olevan erityisen tärkeä, kun tarkastellaan yksilön selviytymistä, ja resilienssin kehitystä.

Tutkimustuloksien valossa yrityksen resilienssin merkitys korostuu, kun tarkastellaan yksilöiden selviytymistä muutoksessa. Vain resilientit yksilöt voivat muodostaa muuttuvassa maailmassa joustavan ja kestäväen organisaation. Resilientti organisaation kykenee sopeutumaan muuttuvissa tilanteissa, ja toimimaan muutoksista huolimatta tuloksellisesti ja johdonmukaisesti (Walsh 2016, 4).

Antonovsky toi tutkimuksissaan esille koherenssin tunteen, jolla hän tarkoitti ominaisuutta, jolla yksilö kykenee toimimaan johdonmukaisesti stessaaavissakin tilanteissa eikä vajoa merkityksettömyyden tunteeseen. Erityisen resilientti henkilö onnistuu jopa kasvattamaan omaa hyvinvointiaan muuttuvista tilanteista huolimatta (Eriksson & Lindström 2006, 376). Antonovskyn mukaan yksilön kokemukset muokkaavat hänen vastustuskykyään (eng. Sense of Coherence eli SOC) (Ashorn 2010, 148), mutta myös ns. vastustusvoimavarat, kuten taloudellinen turva, hyvä henkilökohtainen tukiverkosto kuten perhe, tai parisuhde sekä vahva itseluottamus ovat tekijöitä jotka tukevat yksilön koherenssin tunteen kehitystä, ja täten muutosjoustavuutta (Walsh 2016, 149-150). Edellä mainitut seikkojen avulla voidaan kuvata resilientin yksilön ominaisuuksia, ja voimavaroja, jotka tukevat muutosprosessista menestyksestä selviytymistä. Huomion arvoista on kuitenkin, että tutkimuksessaan Antonovsky havaitsi, että ratkaisevaa ei ole voimavarojen olemassaolo, vaan yksilön kyky hyödyntää niitä (Walsh 2016, 59-60).

Tässä tutkimuksessa ei ole syvennytty yksilöiden tasolla heidän voimavariohinsa, tai niiden hyödyntämiseen, sillä tutkimusaihetta rajattaessa pyrittiin saavuttamaan yleistettävissä olevaa tietoa, jonka avulla voitaisiin koostaa helposti sovellettavia ohjeita yhteistoimintaneuvottelujen johtamiseen. Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimusta muutoksessa olevasta organisaatiosta, jossa työyhteisössä voitaisiin yksilötasolla, ja monialaisten asiantuntijoiden avulla kartoittaa yksilöiden resilienssin olemassaoloa, ja kehitystä muutosprosessin edetessä.

Banduran pysyvyysteoriassa korostetaan, kuten tähän opinnäytetyöhönkin kerättyssä aineistossa tuli esille, sosiaalisten suhteiden roolia motivaation, ja muutoskestävyyden kehityksessä. Yksilön muutoskestävyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, opitut käyttäytymismallit ja ympäristötekijät. Pysyvyysteorian mukaan yksilön kehityksen kannalta sosiaalisella vuorovaikutuksella on ratkaisevan tärkeä rooli (Ryan 2019, 12-13). Täten voidaan

olettaa, että vuorovaikutuksellisen, ja resilientin työympäristön avulla myös yksilöiden resilienssi kehittyy muutosprosessien aikana, täten tukee yrityksen kasvua, ja valmiutta sopeutua muuttuviin tilanteisiin.

Myös Salvatore Maddi ja Deborah Kosaba ovat tuoneet tutkimuksissaan esille, että koetut muutostilanteet ja niiden aiheuttama stressi valmistavat yksilöä selviytymään jatkossa kohdattavista haasteista paremmin (Poijula 2018, 211). Kyselyssä kysyttiin: Koetko että kokemuksesi yt-prosessista on kasvattanut kykyäsi käsitellä muutostilanteita työssäsi nyt ja tulevaisuutta ajatellen? Jos kyllä niin millä tavoin? Kyselyyn vastanneita 86% (12/14) koki, että heidän kykynsä toimia, ja käsitellä muutostilanteita on parantunut kokemiensa yhteistoimintaneuvottelujen johdosta. Tämä tukee myös Maddin, ja Kosaban tutkimuksessaan saamia tuloksia. Heidän mukaansa tärkeimmät yksilön muutoskestävyyteen positiivisesti vaikuttavat luonteenpiirteet ovat rohkeus, ja motivaatio (Maddi & Kosaba 1994, Poijula 2018, 211). Vaikka yksilöiden kestävyys nähdäänkin melko pysyvänä luonteenpiirteenä, sen voimakkuus voi vaihdella riippuen ympäristöstä. Resilientti yksilö näkee muutoksen mahdollisuutena kehittyä, ja kokee selviytyvänsä. Stressin tunnetta se ei kuitenkaan poista (Poijula 2018, 212-213).

Tämä tulisikin huomioda yrityksissä, joissa muutos on läsnä. Kuten edellä kerrottiin, tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston perusteella työyhteisön ja kollegoiden tuki on koettu muutostilanteessa arvokkaimmaksi sidosryhmäksi, ja kyselyyn vastanneet ovat todenneet että:

Oma tiimi / työkaverit joiden kanssa pystyi keskustelemaan yt-prosessiin liittyvistä asioista ja jakamaan omia tunteita.

Työkaverit olivat ehdottomasti tärkeitä asian käsittelyssä. Ja totta kai oma puoliso tuki tilanteessa, vaikka ei täysin osannutkaan siihen samaistua.

Kuten tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista nousi esille työyhteisön merkitys osana muutosprossia, on myös edellä mainituissa tutkimuksissa nostettu sosiaalisen ympäristön merkitys resilienssin kehityksessä. Täten voidaan olettaa, että osana muutosprosessia työyhteisön, ja siinä yksilöiden tukeminen kehittää jokaisen henkilökohtaista muutoksen kestävyyttä, ja täten osana muutosprosessia olisi hyödyllistä kannustaa ja tukea yhteisöllisiä kokoontumisia, sekä pienryhmissä tapahtuvia tapaamisia, joissa voidaan käsitellä prosessiin liittyviä kysymyksiä ja aiheita.

5.3 Yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittely

Yhteistoimintaneuvottelujen päämääränä, ja henkilöstön näkökulmasta prosessi kulminoituu tulosten julkistamiseen. Kokemukseni mukaan tämä on osaltaan helpottava vaihe prosessia, sillä jopa huonot uutiset tuntuvat paremmalta kuin epätietoisuuden sietäminen. Tätä oletusta tukivat myös tähän tutkimukseen kerätty tutkimusaineisto.

Aluksi oli shokkivaihe, josta kesti toipua jonkin aikaa, sitten tuli epäuskoinen olo ja tilanne ärsytti ja tuli jopa vihan tunteita. Koin tilanteen epärealistiseksi, ja mietimme ratkaisuja sekä yritimme kyseenalaistaa päätöstä. Lopulta prosessin kestäessä hyväksyin tilanteen ja lopulta oli helpottavaa, kun päätös annettiin ja tiesi mitä tulee tapahtumaan.

...tulosten julkaisun jälkeen pettymystä ja järkytystä, epärealistisuuden tunnetta sekä surua ja myötätuntoa työpaikkansa menettäneiden työkavereiden puolesta...

YT:n päätösten julkaisut ovat olleet kaikkein pahimpia hetkiä prosessin aikana.

Kysymykseen: minkä vaiheen koit yt-prosessin aikana vaikeimmaksi? 43% (6/14) vastasi päätöksen odottaminen ja epätietoisuus, ja 21% (3/14) päätöksen julkaiseminen. Tutkimuksen aineiston osalta voidaan kiistattomasti sanoa, että suurin osa kohdejoukosta koki nimenomaan tuloksen odottamisen, ja sen saamisen stressaavimmaksi osaksi yhteistoimintaneuvottelua. Osana prosessia koettuja tunteita kartoittavaan kysymykseen useimmat kuvasivat tuloksen saamiseen liittyviä tuntemuksia haastavimmiksi koko prosessin aikana.

Kuten edellä on kerrottu resilienssi osaltaan parantaa yksilön stressin sietokykyä, ja näin ollen hän selviytyy haastavista tilanteista paremmin kuin heikon resilienssin omaava henkilö (Pojula 2018, 16-17). Voidaan olettaa, että organisaatioiden olisi hyödyllistä panostaa yrityksen työntekijöiden, ja täten organisaation resilienssin kehitykseen johdonmukaisesti siten, että henkilöstöllä on riittävästi voimavaroja kohdatessaan korkean stressaavuustason tilanteita kuten yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttamaa stressiä. Heidän toipumisensa on myös tehokkaampaa, ja yrityksen toimintavalmius säilyy hyvänä. Hyvän resilienssin kehityksessä on tärkeää työympäristö, jossa kannustetaan rohkaistaan henkilökohtaiseen kasvuun (Kuntz ym. 2017, 226).

5.4 Johtaminen osana prosessia

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tärkeimpänä sisältönä oli kartoittaa, kuinka tutkimukseen osallistuneet kokivat johtamisen roolin osana yhteistoimintaneuvottelua, ja mitkä osa-alueet olivat niitä, joiden kohdalla he olisivat toivoneet, että olisi toimittu toisin. Kysyttäessä: Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiosi johdolta prosessin aikana? 29% (4/14) toivoi parempaa viestintää, 21% (3/14) empatiaa, ja kykyä asettua paremmin työntekijän asemaan, 14% (2/14) johdonmukaisuutta ja rehellisyyttä ja 14% (2/14) parempaa aikataulutusta, ja annettun

aikataulun noudattamista. Osa vastauksista sisälsi varsin konkreettisia asioita kuten aikataulutus tai viestintä, mutta vastauksista oli myös havaittavissa yksilöön tunnetasolla vaikuttavia asioita kuten: empatia, ja rehellisyys. Tämä ilmeni myös johtamiseen liittyvien kysymysten seuraavissa osioissa.

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin: Koetko että esimiehen ja yrityksen johdon toiminnalla on vaikutusta resilienssin kehittymiseen ja ylläpitoon yt-neuvottelu prosessin aikana? Miksi? Kyllä vastauksen antaneiden joukosta eroteltiin kaksi teemaa, jotka osaltaan tukevat edellä mainittuja ominaisuuksia. Vastaaajista 50% (7/14) koki, että esimieheltä tai johdolta saatu tuki ja avoin viestintä auttoi käsittelemään tapahtuvia muutoksia, ja 60% johdon osoittama luottamus oli ollut ratkaisevassa asemassa muutosprosessin käsittelyä. Kysyttäessä mitä kolmea tekijää kyselyyn vastanneet itse pitäisivät tärkeinä, jos osallistuisivat yhteistoimintaneuvotteluihin itse johdon asemassa, nousivat esiin: avoinkeskustelu työyhteisössä 71% (10/14), johdon rehellisyys ja kunnioitus 36% (5/14), sekä empatian ja inhimillisyyden välittyminen 64% (9/14). Nämä kyselytulokset viestivät samankaltaista organisaatiokulttuuria kuin tietoperustassa esiintuodut teoriat, ja tutkimukset. Avoin viestintä, ja vuorovaikutuksellinen johtamiskulttuuri tukevat yrityksen, ja henkilöstön resilienssiä. Yrityksen resilienssin rakentaminen vaatii johdonmukaisuutta, ja organisaation ylimmän johdon rehellistä näkemystä organisaatiokulttuurista. Resilienssin kehittäminen tulisi huomioida osana strategiaa, ja työ sen rakentamiseen tulisi olla jatkuvaprosessi.

On tärkeää huomioida, että yrityksen resilienssi on vain yhtä vahva kuin siellä työskentelevien yksilöiden. Yksilöt muodostavat työyhteisön, jossa heidän muutoskestävyytensä tukee muuta työyhteisöä. On kuitenkin organisaatiosta riippuvaa, millaisessa toimintaympäristössä se toimii, ja millaiset normit organisaatiossa ohjaavat yksilöiden toimintaa. Mikäli organisaatiossa on onnistuttu luomaan joustava, ja avoin toimintakulttuuri, voivat resilienssit yksilöt jakaa omaa osaamistaan ja tukea muille. Täten koko yhteisö kehittyy, ja muutoskestävyys paranee (Lipponen 2020, 271). Yritysten tulisi tukea työyhteisönsä toimintaa jatkuvasti, jotta sen kilpailukyky säilyisi myös muutostilanteissa. Resilientti yritys kykenee mukautumaan muuttuviin markkinatilanteisiin henkilöstön kehittyessä osana muutosta (Kuntz ym. 2017, 223-224).

Yrityksen johto- ja johtamiskulttuuri määrittelevät millainen toimintaympäristö yrityksessä on, ja millaiset normit siellä vallitsevat. Nykytiedon valossa leadership, tai transformational -tyyppinen johtaminen nähdään parhaana tapana rohkaista, ja motivoida työyhteisöä kehittymään ja sitoutumaan yhteiseen tehtävään. Transformationaalinen johtaja välittää alaisistaan, ja rohkaisee heitä työskentelemään yhteisen tavoitteen, yrityksen ja oman työyhteisönsä tavoitteiden saavuttamiseksi (Bass ym. 2003, 20-21). Transformationaalinen johtaja on karismaattinen, ja häntä arvostetaan työyhteisössä. Luottamus, ja vaikutusvalta tukevat työyhteisön motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tämänkaltainen johtajuus herättää luottamusta myös

muutoksen hetkellä, ja tämän vuoksi transformationaalisia johtajia pidetään erinomaisina juuri muutostilanteissa (Avolio ym. 1999, 444).

Jo Kotter toi esille muutosjohtamisen kokonaisvaltaisuuden osana yrityksen johtamista. Muuttuvat toimintaympäristöt altistavat yritykset jatkuvalla muutokselle, jossa vain resilientit ja ketterät organisaatiot selviytyvät. Kotter loi kahdeksan muutoksen portaan teorian, jossa huomioidaan kokonaisvaltaisesti osa-alueita yrityksen toiminnasta joita kehittämällä voidaan saavuttaa suhteellinen resilienssi, ja säilyttää yrityksen kyky markkinoilla (Kotter 2012, 4-5). Ensimmäisellä portaalla (Sense of Urgency) Kotter tuo esiin liian tyytyväisyyden nykytilanteeseen. Tämä voi osaltaan aiheuttaa yrityksen johdossa, ja siten koko organisaatiossa vääristynyttä turvallisuudentunnetta, jossa toimintaa ei kehitetä riittävästi, jotta voitaisiin säilyttää oma asema markkinoilla. Tämänkaltaisesta tilanteesta voi seurata välttämättömiä, ja jopa radikaaleja toimia yrityksen toiminnan varmistamiseksi (Kotter 2012, 40-41). Tämänkaltaisessa tilanteessa olevan yrityksen henkilöstön on raskasta selviytyä muutoksesta. Onhan heille luotu ympärilleen kuva muuttumattomasta menestyksestä. Tähän tutkimukseen kerätystä aineistosta voitiin havaita muutamissa vastauksissa mahdollisesti tämänkaltaisen ilmiön vaikutuksia.

Tuli täysin yllätyksenä, yrityksen viestintä ei ollut aiemmin antanut mitään ennakkovaroituksia mahdollisista yt-neuvotteluista.

Olisi voitu firmassa yksiköittäin käydä tarkemmin läpi asioita, joilla oltaisiin voitu välttää koko yt-neuvottelu.

Aluksi oli shokkivaihe josta kesti toipua jonkin aikaa, sitten tuli epäuskoinen olo ja tilanne ärsytti ja tuli jopa vihan tunteita. Koin tilanteen epärealistiseksi, ja mietimme ratkaisuja sekä yritimme kyseenalaistaa päätöstä...

Jotta tämänkaltaiset tilanteet, joissa yritys ajautuu tilanteeseen, jossa toiminnan jatkamista, tai sen kehittämistä varten vaaditaan suuria muutoksia, jopa henkilöstön irtisanomisia, tulisi pyrkiä jatkuvasti tarkastelemaan mitkä osa-alueet vaativat kehitystä, ja millä tavoin voidaan varmistaa kilpailuetu muihin alalla toimiviin nähden. Tämänkaltaiset muutokset vaativat avointa organisaatiokulttuuria, jossa uskalletaan rohkeasti yrittää, ja virheet nähdään opettavana kokemuksena (Kotter 2012, 44-46). Myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa esiin nousevia teemoja ovat luottamus, ja kyselyyn vastanneiden toive avoimesta viestinnästä. Vastauksista nousi myös esille vastanneiden pettymys, ettei yrityksen johdossa toimittu riittävän aktiivisesti toiminnan kehittämisessä. Onko kyseessä voinut olla liian suuri tyytyväisyys yrityksen nykytilaan, eikä johdossa ole nähty kuinka toimintaa tulisi kehittää? Toisaalta henkilöstön näkökulmasta tilanne voi vaikuttaa yllättävältä, vaikka korjaavia toimia olisi suoritettu. On huomioitava, että yhteistoimintaneuvottelu voi myös olla harkittu, ja nimenomaan yrityksen resilienssin kannalta tarpeellinen toimi.

Toinen John Kotterin esittelemistä muutoksen portaista, jonka viestin voidaan nähdä heijastuvan tutkimuksen tuloksissa, on vision kommunikointi (eng. Communicating the change vision).

Tämän muutoksen portaan ydin on organisaation vision selkeä kommunikointi henkilöstölle, ja vision vastaisen toiminnan perusteleva (Kotter 2012, 91-92). Tutkimustulosten perusteella heräsi ajatus organisaatioiden vision kommunikoinnin puutteellisuudesta. Osasta kyselyn vastauksista heijastui yllätyksellisyys, ja prosessin aloittamiseen liittyvä järkytys. Vaikka edellä mainittujen tunteiden voidaan todeta olevan luonnollisia tunteita liittyen yhteistoimintaneuvottelu prosessin aloittamiseen, pohdin olisiko tilanteessa voitu välttää järkytyksen tunteita, jos henkilöstöllä olisi ollut selkeämpi kuva yrityksen tulevaisuutta ohjaavasta visiosta, ja siihen liittyvistä toimista?

Tuli täysin yllätyksenä, yrityksen viestintä ei ollut aiemmin antanut mitään ennakkovaroituksia mahdollisista yt-neuvotteluista.

Aina se yllättää, oli tapa mikä tahansa.

Olisi voitu firmassa yksiköittäin käydä tarkemmin läpi asioita, joilla oltaisiin voitu välttää koko yt-neuvottelu.

Teoriassaan Kotter korosti, kuinka vision viestinnässä tuli huomioida myös tilanteet, joissa visioon liitetyt tavoitteet osoittautuvat saavuttamattomiksi. Näissä tilanteissa avoin kommunikatio lisää henkilöstön sitoutumista, ja lisää heidän muutoskestävyyttään. Läpinäkyvyys yrityksen johdon, ja henkilöstön välillä on tärkeä voimavara resilienssin kehityksessä (Kotter 2012, 100-101).

Seuraava tutkimuksessa esille tullut muutosprosessin vaiheista oli työntekijöiden rohkaiseminen, ja tukeminen aktiivisen roolin saavuttamiseksi muutoksessa. Tämänkaltaisen organisaation tunnuspiirre on työkuultuuri jossa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa, ja ottaa vastuuta yrityksen toiminnasta, sekä tulevaisuudesta (Kotter 2012, 106-107). Kyselytutkimuksen perusteella vastauksissa tuli ilmi vastanneiden turhautumista, ja kokemus siitä, että yhteistoimintaneuvotteluprosessissa ei aidosti haettu ratkaisuja.

Vaikka muka yritetään löytää eri ratkaisuja työntekijöiden ja työnantajan välille niin siinä vaiheessa, kun työnantaja aloittaa YT-prosessin niin ne ovat jo päättäneet minkä lopputuloksen haluaa...

...Ymmärsin myös, että kaikki asiat eivät ole itsestä kiinni eikä niihin voi vaikuttaa...

Asiat kyllä järjesty, ja moni asia on jo etukäteen päätetty työnantajan puolelta.

Osana yhteistoimintaneuvotteluja olevissa organisaatioissa olen usein havainnut työyhteisössä nousevan esiin tunteita siitä, että tilanne ei ole itsellä hallittavissa, ja kuinka osa prosessiin osallistuvista valitsee selviytymismekanismikseen voimattomuutta viestivän tavan. Kuten edellä olevissa lainauksissa: *asiat eivät ole itsestä kiinni eikä niihin voi vaikuttaa...* Tämänkaltaiset lausunnot nousee organisaatioissa ilmi, ja kuten edellä on esitetty, on organisaatio vain niin resilientti, kuin siellä työskentelevät henkilöt. Tutkimustuloksia pohtiessani mietin,

onko tämänkaltaiset vastaukset merkki yrityksen epäonnistumisesta muutoskestävyyden kehittämisessä, vai perustuvatko vastaukset yksittäisten yksilöiden defenssimekanismeihin, tai heikkoon resilienssiin?

John Kotterin kahdeksan portaan muutosmallissa seitsemäs vaihe on aktiivisen muutosprosessin läpiviennin syventäminen organisaatiossa (eng. *Consolidating Gains and Producing More Change*). Tämä työ vaatii suunnitelmallista työtä, jonka kautta varmistetaan muutoksen sisäistäminen kaikissa organisaation tasoissa (Kotter 2012, 146). Tämän vaiheen toteutus koskettaa erityisesti organisaatiota, joissa yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen pyritään varmistamaan yrityksen kasvu, ja toimintakyky vaikka organisaatiossa onkin voinut tapahtua suuria muutoksia henkilöstön määrässä, työtehtävissä, ja yrityksen tulevaisuuden strategiassa. Muutostyön tarkoitus, tulos ja tulevaisuuden visio on oltava selkeä koko yrityksen henkilöstölle, jotta voidaan työskennellä yhteisönä kohti asetettuja tavoitteita (Kotter 2012, 146-149).

Kotterin esittelemässä mallissa viimeinen kahdeksas vaihe on muutoksen syvälinen, jopa alitajuinen ymmärtäminen ja sen sisäistäminen koko organisaation tasolla (eng. *Anchoring New Approaches in the Culture*). Tässä vaiheessa henkilöstö ymmärtää, ja hyödyntää aktiivisesti muutosprosessin tuottamaa tietoa, ja suuntaa jota ohjaa yrityksen luoma visio (Kotter 2012, 165-166). Näitä kahta edellä mainittua vaihetta ei erikseen käsitelty osana tätä tutkimusta sen ytimessä ollessa yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuvien henkilöiden resilienssi prosessin aikana ja sen päättyessä. Koen kuitenkin, että pohtiessa tutkimuksen tuloksia on tärkeää nostaa myös nämä vaiheet esille. Osana nykypäivän yritystoimintaa muutosneuvottelut ovat muuttuneet osaksi yritysten toimintaa ja kehitystä. On siis ratkaisevan tärkeää, kuinka toimitaan, kun aktiivinen osa yhteistoimintaneuvotteluja on päättynyt. Prosessin tarkoitus tukea yrityksen menestystä tulevaisuudessa. Tätä menestystä on kuitenkin haastava saavuttaa, mikäli Kotterin esittelemän teorian viimeisiä askelia ei oteta. Kysymysten vastauksista ilmeni, että vastanneista lähes 79% (11/14) oli työuransa aikana osallistunut 3 tai useampaan yhteistoimintaneuvotteluun. Osassa vastauksista ilmeni, että neuvotteluja oli käyty myös saman yrityksen toimesta useaan kertaan.

Koin stressiä siitä, kuinka usein samassa firmassa oli YT-neuvotteluja.

Viimeisimpien YT-neuvotteluiden osalta neuvotteluiden eteneminen ja mm. tiedonkulku sujui suht' hyvin, mutta yrityksen ensimmäiset YT-neuvottelut v. 2015 hoidettiin yrityksen silloisen johdon puolesta todella huonosti...

Esimerkiksi yllä kuvatuista vastauksista voidaan havaita yksilöiden kokeneen stressiä, ja paineita liittyen yrityksen yhteistoimintaneuvottelujen prosesseihin, tai niiden toistuvuuteen. Luottamus yrityksen johtoon, ja oman työpaikan pysyvyyteen heikkenee, kun muutosprosessin tuloksena tehdyt toimet eivät työntekijän näkökulmasta tarjoa ratkaisua yrityksen haasteisiin. Tämä osaltaan heikentää yrityksen kykyä toipua muutoksista, ja ei kehitä resilienssiä, kuten

muutosprosessin kautta olisi toivottavaa. Pohdin, onko toistuvien muutosprosessien taustalla epäonnistuminen muutosprosessin johtamisessa.

5.5 Kuinka tukea resilienssiä johtamisen keinoin?

Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta on muodostettu ehdotuksia, kuinka resilienssiä voidaan tukea johtamisen avulla. Seuraavassa annetaan tutkimustulosten avulla muodostettuja konkreettisia toimintakeinoja, joilla muutoksen kuormittavuutta voidaan vähentää, ja resilienssiä siten kasvattaa. Nämä toimintakeinot on suunniteltu yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuneiden henkilöiden vastausten tulkintojen, sekä opinnäytetyön tietoperustassa kuvattujen tutkimustulosten pohjalta.

Viestinnän merkitystä korostetaan usein muutosjohtamisesta kertovassa kirjallisuudessa, ja täten sen merkitys korostui myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksista voitiin nähdä yhdenmukaisuutta esiteltyihin teorioihin. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksista korostui viestinnän oikeanaikaisuus, aktiivisuus, rehellisyys, ja luotettavuus. Täten konkreettisenä toimintakeinona viestinnän hyödyntämisessä yhteistoimintaneuvottelujen aikana ehdotan, että alkaen yhteistoimintaneuvottelujen alkamisesta tiedotuksessa pyrittäisiin mahdollisimman paljon viestimään kasvotusten. Erityisesti yhteistoimintaneuvottelujen kannalta erityisen tärkeissä vaiheissa kuten ilmoitus, ja tulosten julkistaminen on kasvokkain tapahtuva viestintä erityisen tärkeää. Tämän lisäksi yhteiset kokoontumiset, joissa voidaan käsitellä yhdessä työyhteisön, ja neuvotteluja johtavan henkilön tai osaston kanssa keskustella prosessin kulusta, ja vaiheista olisivat hyödyllisiä yksilöiden hallinnan tunteen kannalta. Tämän lisäksi voidaan hyödyntää sähköisiä viestintävälineitä, ja kanavia tukemaan tiedonjakoa.

Viestinnässä tulisi huomioida rehellisyys yhteistoimintaneuvotteluihin johtaneista seikoista, sekä prosessin päättyessä mahdollisista toimenpiteistä. Yrityksen kannattavuutta kuvaavat luvut, ja toimintaympäristön kokonaisvaltainen ymmärtäminen eivät välttämättä ole osa jokaisen työntekijän toimenkuvaa. Kuitenkin yhteistoimintaneuvottelujen syyt usein pohjautuvat juuri näihin asioihin, ja tämän vuoksi niiden avoin viestiminen auttaa ymmärtämään syitä tilanteen muodostumiseen. Tämä tukee kuvaa prosessin läpinäkyvyydestä ja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua vuorovaikutuksellisesti yrityksen toiminnan kehitykseen. Kuten edellä, myös näiden osalta suosittelen yhteisiä koko yritystä koskettavia tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja antaa omia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Hyvä lähtökohta tämänkaltaisten tilaisuuksien järjestämiselle on tarjota mahdollisuus esittää kysymyksiä etukäteen, jotta niihin voidaan tilaisuudessa vastata kattavasti.

Tutkimuksen vastauksista korostui työyhteisön ja oman esimiehen tarjoaman tuen merkitys. Työterveyden palvelut koettiin perustavanlaatuisena tasona, joka on välttämätön tilanteen kuormittavuuden huomioon ottaen. Erityisesti suurissa organisaatiomuutoksissa tulee

huomioida yksilöiden erilaiset ammattilaisen avun tarpeet. Konkreettisenä toimintaehdotuksena kehottaisin yrityksiä kiinnittämään erityisesti huomiota aikataulutettuihin ja suunniteltuihin työyhteisössä järjestettäviin vapaamuotoisiin pienryhmätapaamisiin. Näiden avulla voitaisiin yhdessä pohtia kysymyksiä, joita neuvotteluissa haluttaisiin nostaa esille, jakaa tunteuksia ja kokemuksia, sekä tarjota tukea kollegoille. Kyseiset tapaamiset voisivat sisältää muutosneuvotteluprosessin vaiheesta riippuen erilaisia aiheita. Olisi hyödyllistä, että lähiesimiehen avustuksella voitaisiin antaa agenda tapaamiseen, jonka pohjalta keskustelua voidaan ohjata prosessin kannalta hyödylliseen suuntaan. Myös tutkimustuloksissa esille tullut esimiehen tarjoama tuki koettiin tärkeäksi, ja hänen ammattitaitonsa kautta hän voi tarjota tietoa prosessista sekä sen kulusta olisi hyödyllistä, mikäli hän voisi olla läsnä tapaamisissa.

Yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittelyssä korostan yllä mainittua fyysisesti, kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Se antaa henkilökohtaisen ja kunnioittavan kuvan ilmoituksen merkityksestä. Tässä yhteydessä tuesta viestiminen, ja selkeät toimintaohjeet, sekä aikataulut auttavat sisäistämään tilanteen aiheuttamaa sokkia, ja luovat turvallisuuden tunnetta. Mikäli mahdollista niin ilmoituksen jälkeen olisi toivottavaa, että henkilöstö saisi arvioida omaa työkykyään ja tuolle päivälle ei osoitettaisi työvelvoitetta. Tilanteen vaikuttavuus riippuu muutosneuvotteluissa sovittujen toimien voimakkuudesta, ja tämän huomioon ottaen henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus välittömään työterveyden tukeen, sekä mahdollisuus käsitellä asiaa omasta näkökulmastaan yrityksen HR-henkilön, sekä esimiehensä kanssa mahdollisimman pian ilmoituksen saavuttua. Hyvä keino tähän olisi työpsykologin soitto kaikille prosessissa mukana olleille. Täten yksilöt voisivat itse, ammattilaisen avustuksella arvioida tarvitsevatko lisätukea.

Johtaminen kietoutuu yhteistoimintaneuvottelujen prosesseihin tiiviisti, muodostaen kokonaisuuden, jossa sen vaikutukset näkyvät niin syissä, jonka vuoksi tilanteeseen on päädytty, sekä tavoissa, joilla tilannetta pyritään korjaamaan. Yhteistoimintaneuvotteluissa johtamisen tärkeys on kiistattomasti osa yrityksen resilienssin rakentumista. Tutkimuksen tulosten perusteella kehotan esimiehiä aktiivisesti kommunikoimaan, ja käymään avointa keskustelua alaisensa kanssa. Tämä osoittaa välittämistä, ja inhimillisyyttä osana säännösten määrittelemää yhteistoimintaneuvottelua. Rohkaisisin esimiehiä spontaaniin kommunikaatioon. Järjestettyjen tapaamisten ulkopuoliset, ja vapaamuotoiset keskustelut luovat kuvan aidosta välittämisestä, sekä antaa työntekijälle mahdollisuuden henkilökohtaisempaan viestintään. Vaikka keskustelut ovatkin luonteeltaan luottamuksellisia, voidaan niiden avulla kerätä arvokasta tietoa henkilöstön resilienssistä, ja henkisestä hyvinvoinnista yleisellä tasolla. Tämän tiedon pohjalta voidaan arvioida lisätuen, tai -toimien tarpeellisuutta.

5.6 Miten työssä onnistuttiin ratkaisemaan ongelmat?

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yksittäisten henkilöiden kokemuksia yhteistoiminta-toimintaneuvottelujen aikana, ja niiden päättyessä, sekä kuinka he ovat kokeneet johtamisen vaikuttaneen heidän resilienssiinsä prosessin aikana. Tutkimuksen tuloksien pohjalta on tarkoitus luoda suosituksia johdon toiminnalle yhteistoimintaneuvottelujen aikana, joiden avulla yksilöiden, ja täten yrityksen resilienssi kehittyisi.

Tutkimuksen tulosten kautta voidaan erottaa teemoja, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä yksilöiden kokemuksista osana prosessia ja luoda koherentteja suosituksia millä keinoin johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön resilienssin kehitykseen. Tämänkaltaisia teemoja olivat: viestintä, tuki- ja resurssit prosessin aikana, yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittely ja johtajuuden vaikutus prosessiin.

Viestinnän merkitys nousi useissa kyselyn osa-alueissa esille. Vastauksien perusteella toivottiin avointa, ja aktiivista viestintää. Yksilön kokemus viestinnästä on kuitenkin henkilökohtainen, ja sen ymmärryksen lisäämisen kautta voidaan kehittyä muutosviestinnässä. Viestinnän merkitys osana muutosprosessia resilienssin kehityksen näkökulmasta on ratkaisevassa asemassa. Tämä ilmenee myös viestinnän asiantuntijan Liz Wigginsin toteuttamasta tutkimuksesta. Hän tuo esille muutosviestinnässä huomioitavan yksilöllisyyden ulottuvuuden. Muutosviestinnässä tulee huomioida ihmisten perustavanlaatuinen tapa käsitellä stressaavia, ja elämää muuttavia tilanteita (Wiggins 2008, 20). Nämä viisi vaihetta ovat samat, joilla kuvataan ihmisen surun, ja läheisen kuoleman käsittämistä kuvaavia vaiheita. Menetyksen tunne riippumatta sen kohteesta, laukaisee ihmisissä tunteiden ketjun, jossa on havaittavissa yhtäläisyyksiä yksilöiden välillä.

Edellä mainitut Liz Wigginsin hyödyntämät viisi surunvaihetta ovat alun perin tutkijoiden Kübler-Rossin ja Kessler luomia. Nämä vaiheet ovat: kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja tilanteen hyväksyminen (Kübler-Ross & Kessler 2005, 22). Tilanteen kieltämisellä tarkoitetaan tunnetta, jolloin henkilö kokee tilanteen uskomattomana. Tämä vaihe on erityisen voimakas, mikäli tilanteeseen on jouduttu yllättäen. Tämä vaihe auttaa mieltä selviytymään kriisitilanteessa, ja käsittelemään tapahtunutta yksilön oman psyykeen kantokyvyn mukaisesti (Kübler-Ross & Kessler 2005, 23-26). Toisena vaiheena surun käsittelyssä nousee esille vihan tunne. Se viestii mielen selviytyneen ensimmäisestä shokkireaktiosta. Vihan tunteet eivät ole loogisia, ja saattavat tuntua kohtuuttomilta. Viha kuitenkin antaa kiinnepohdan, johon voimme keskittyä epävarmuuden tilanteessa (Kübler-Ross & Kessler 2005, 26-27, 32). Kolmas vaihe on kaupanteko. Usein surunprosessin aikana mieli pyrkii luomaan vaihtoehtoisia kuvia tapahtumankulusta, mitä jos olisinkin valinnut toisin? Olisinko voinut silloin välttää tapahtuneelta? Tämänkaltaisen ajattelu valmistele mieltä hyväksymään tapahtuneen. Edellä mainitut kolme vaihetta eivät välttämättä ilmene johdonmukaisesti, vaan suruprosessissa mieli voi

palata jo käsitellyksi tuntuneeseen vaiheeseen. Nämä kolme vaihetta käsittävät ns. aallon pohjan, jonka jälkeen yksilön suruprosessin ymmärryksessä siirrytään nykyhetkeen (Kübler-Ross & Kessler 2005, 33, 36). Neljäs vaihe on masennus, joka on luonnollinen reaktio elämässä kohdattuun suureen muutokseen, ja kriisiin. Nykyaikana masennus nähdään usein negatiivisena asiana, joka tulisi jollain tapaa korjata tai parantaa. Surun käsittelyssä masennuksen rooli on kuitenkin tärkeä, se auttaa luomaan tilanteen, jossa voi aloittaa alusta, ja oppia itsestään (Kübler-Ross & Kessler 2005, 37-38, 40) Masennuksen kautta voidaan saavuttaa hyväksymisen vaihe, jossa opitaan elämään tapahtuneen muutoksen kanssa. Hyväksytään muutoksen aiheuttama tilanne, ja koetaan toiveikkuutta tulevaisuudesta (Kübler-Ross & Kessler 2005, 41).

Liz Wiggins käsittelee muutosviestinnän haasteita edellä mainittujen surunvaiheiden kautta. Näiden vaiheiden yksilöllisyys aiheuttaa haasteita muutosviestinnässä, mutta niiden erityisominaisuuksien tuntemus auttaa viestimään tehokkaasti, ja työyhteisön muutosjoustavuutta kehittäen (Wiggins 2008, 20). Wiggins kuvaa ensimmäisen vaiheen shokkina, ja kieltämisen vaiheena. Tällöin viestinnässä tulee keskittyä antamaan tarpeellinen tieto, ja antaa yksilöille mahdollisuus sisäistää annettua tietoa. Viestinnässä tulee myös huomioida shokkitilanteen vaikutus yksilön kykyyn sisäistää annettua tietoa, ja täten toistaa, ja hyödyntää useita viestintäkanavia. Aloitetun muutosprosessin ymmärtämistä tukee taustatiedon antaminen, ja kokonaiskuvan luominen koko työyhteisölle. Tilanteen kokonaiskuvan ymmärtäminen auttaa hyväksymään tilanteen (Wiggins 2008, 21-22). Vihan ja surun vaiheessa viestinnässä tulisi keskittyä tarjoamaan tukea, ja fokuksen tulisi olla yksilössä, tai pienryhmissä. On tärkeää, että kaikille tarjotaan mahdollisuus tuoda omia tunteita esiin. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia ryhmäharjoituksia kuten tunteiden kuvaamista piirtämällä, tai kirjoittamalla yhdessä, tai pienryhmissä käytävien keskustelujen avulla (Wiggins 2008, 22-23). Vaiheissa kolme ja neljä: masennus ja hyväksyminen, tulisi viestinnässä keskittyä erityisesti tulevaisuuteen, ja osallistaa henkilöstöä osaksi muutosta. Tässä vaiheessa viestinnän tulisi olla aktiivista, ja monikanavaista jotta varmistetaan sen tavoitavuus (Wiggins 2008, 23).

Edellä kuvatuttujen muutosviestinnän keinojen kautta voidaan onnistua välttämään resilienssiä heikentäviä tilanteita myös yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tutkimustuloksista välittyi toivomus ”suorasta puheesta” monissa kyselyyn osallistuneiden vastauksissa. Käytännössä yhteistoimintaneuvottelujen luonteen vuoksi, tämä on haastavaa, sillä yrityksen tulee kunnioittaa neuvotteluprosessia. Taustavaikuttimina voi olla luottamuksellisia tietoja, joita ei voida jakaa henkilöstölle, vaikka avoimuuden periaatetta haluttaisiinkin noudattaa. Kuitenkin korostan, että muilta osin avoimuuden ja rehellisyyden ilmapiiri kasvattaa henkilöstön luottamusta prosessin aikana, ja on tärkeää, että myös tehdyt virheet tunnustetaan. Myös vastavuoroisuutta ja kommunikaatiota johdon, ja työntekijöiden välillä pidettiin tärkeänä. Tulkitsin vastauksista toiveen siitä, että henkilökuntaa kuunneltaisiin aidosti prosessin kaikissa vaiheissa, ja heille annettaisiin mahdollisuus osallistua neuvotteluissa toimintaa kehittävään

suunnitteluun. Tämänkaltaisen viestinnän merkitys korostui myös Wigginsin tutkimuksessa. Tulkituin opinnäytetyöhön kerätystä tutkimusaineistoista vastaajien toiveen avoimuudesta viestinnässä. Tämä voidaan saavuttaa antamalla muutosprosessiin osallistuville todenmukainen kuva tilanteeseen johtaneista syistä, ja huomioimalla yksilön kyky sisäistää annettua tietoa huomioimalla surun erivaiheiden erityispiirteet viestinnässä.

Tuki- ja resurssit prosessin aikana ylläpitävät henkilöstön resilienssiä. Työterveyspalveluiden tarjoaminen nähdään tässä yhteydessä perustasoisena tukena, joka kuuluu erottamattomaksi osaksi yhteistoimintaneuvottelu prosessia, erityisesti kun neuvottelujen tuloksena voi olla ihmisten työsuhteiden päättämisiä. Oli huojentavaa todeta, että vastanneista vain yksi oli jäänyt ilman tarjoutta työterveyspalvelujen hyödyntämisestä. Tässä yhteydessä kävi myös selvästi ilmi työyhteisön sisällä tarjottu tuki, sekä esimiesten rooli tuen tarjoamisessa, ja sen aktiivinen tarjoaminen läpi prosessin. Kollegojen tarjoama tuki nousi selvästi esille (71%, 9/14) kun kysyttiin minkä vastaajat olivat kokeneet tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Tätä voitaisiin tulkitä siten, että työyhteisössä kannattaisi erityisesti fokusoida muutosprosessien aikana työyhteisössä tapahtuvaan tukitoimintaan, varataan aikaa keskustella kollegojen kanssa yksin tai ryhmässä. Vertaistuki samassa tilanteessa olevien kanssa voi olla tärkeässä asemassa, kun halutaan keventää tilanteen rasittavuutta. Vastaajat kokivat prosessin aikana epävarmuutta omasta tilanteestaan, ja koen että siihen tarjotun tuen avulla voitaisiin luoda turvallisuuden tunnetta tulevaisuuden varalle ja osaltaan, kehittää resilienssin kestävyyttä.

Yhteistoimintaneuvotteluiden tulosten käsittelyn osalta ilmeni, että kyselyyn vastanneet kokivat, että kasvatusten järjestetty tiedotus on paras tapa kommunikoida yhteistoimintaneuvottelujen tuloksista. Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että muutosneuvotteluista saavutetut tulokset tulisi kertoa henkilöstölle yhteisessä tapaamisessa, jossa myös tuodaan esille jatkotoimenpiteet ja niiden toteutus aikataulu. Epävarmuuden tunne korostui läpi tehdyn kyselytutkimuksen, ja erityisesti tuloksien myötä on tärkeää, että huomioidaan riittävä tuki niin työterveyshuollon, johdon, kuin tarvittaessa henkilöstön uusiin tehtäviin ohjauksen, tai työsuhteen päättyessä tarjotaan tukea uudelleen työllistymiseen. Tämänkaltaiset toimet luovat turvaa, ja vahvistavat yksilön tunnetta tilanteesta selviytymisestä. Suositettavaa olisi, että henkilöstö voisi itselleen parhaaksi kokemallaan tavalla purkaa muutoksen tuomia tunteita, ja mikäli mahdollista heille tarjottaisiin vapautu kyseisen päivän työtehtävistä. Oman henkilökohtaisen kokemukseni, ja kyseisiä tilanteita observoidessa, olen myös havainnut, että työnantajan järjestämä aktiivinen tuki auttaa sisäistämään ja käsittelemään edessä olevia muutoksia. Esimerkiksi kaikille aikataulutettu puhelinsoitto työpsykologilta voi rohkaista hakautumaan työterveyden palveluihin, vaikka itse kokisikin että niihin ei ole tarvetta. Tämä myös varmistaa tasapuolisen tuen kaikille asianosaisille.

Johtajuuden vaikutus muutosprosessiin on tämän opinnäytetyön keskeisintä tietoa. Tutkimustiedon kautta voidaan todeta, että johtajan transformationaalinen, ja yksilöt huomioonottava

johtamistapa tukee työyhteisön resilienssin ylläpitoa, sekä kehitystä muutoksen aikana. Huomioiva, ja ihmisläheinen johtamistapa luo välittävää ja ihmislähtöistä työilmapiiriä muutoksen luoman epävarmuuden ja usein tulosorientoituneen ilmapiirin ympäristöön. Yhteistoimintaneuvottelujen sävyn, ja laajuuden huomioon ottaen tämän johtamistavan tunnuspiirteiden kuten: luotettavuuden, arvovaltaisuuden ja vaikutusvaltaisuuden (Keller 2006, 203), avulla henkilöstön usko prosessiin kasvaa, ja heidän kokemustaan tukee esimiehen asiantuntemuus, sekä kehittyneet viestintä- ja sosiaaliset taidot (Vakkala & Syväjärvi 2012, 199). Näiden esille nostettujen ominaisuuksien voitiin katsoa tulleen esille myös tämän opinnäytetyön tuloksissa, ja niiden pohjalta voidaan tehdä suosituksia, kuinka olisi kannattavaa toimia johtamisen näkökulmasta, jotta yrityksen resilienssi säilyisi mahdollisimman hyvänä prosessin aikana. Esimerkkeinä satujen tutkimustulosten perusteella on fyysinen, ja aktiivinen läsnäolo. Esimiehen, sekä yrityksen johdon tulisi tehdä itsensä näkyväksi, ja kohdata työyhteisö sekä työntekijöitä yksilöinä muutosprosessin aikana. Tämä tukee kuvaa avoimesta, ja huomioonottavasta prosessista ja suhtautumisesta myös yksilötasolla. Prosessia johtavien ja lähiesimiesten tulee varmistaa viestinnän kulku, ja pyrkiä noudattamaan annettuja aikatauluja. Niistä poikkeaminen, tai epä johdonmukainen viestintä ei tue henkilöstön luottamuksen kehitystä prosessiin. Vastavuoroisuus, sekä henkilöstön osallistaminen prosessiin, ja toiminnan kehityksen ratkaisujen etsimiseen tukee heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan muutoksessa. On johdon vastuulla rohkaista ja ohjata henkilöstöä tuomaan omat kantansa esille osana muutosneuvotteluja. Oman kokemukseni kautta olen havainnut, että yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana erityisen arvokkaaseen asemaan on noussut ennen prosessin aloittamista luodut suhteen omaan esimieheen. Mikäli esimies on onnistunut ennen prosessin aloittamista luomaan hyvän, ja luottamuksellisen suhteen työyhteisöön, ja yksilöön, se vaikuttaa koko prosessin sävyyn. Luottamuksuhteen ollessa vahva esimiehen ja yksilön välillä prosessin epävarmuus ei tunnu niin kuormittavalta, ja yksilö pystyy säilyttämään toimintakyvyyden ja luottamuksen prosessiin. Täten korostan erityisesti johtajien, ja esimies asemassa olevien henkilöiden roolia, ja kouluttamista osana yrityksen resilienssin kehitystä. Heidän johtamistapansa merkitys korostuu muutostilanteessa, mutta luottamuksellisen suhteen rakentaminen omiin alaisiin tulisi olla jatkuva prosessi. Johtajuuskoulutukset, ja tiiminrakennustaidot ovat erittäin tärkeitä ja koen, että niillä on suuri merkitys, kuinka muutosprosesseja voidaan johtaa menestyksekkäästi. Esimiehen ymmärrys omasta aktiivisesta roolista tukee onnistunutta muutosprosessia, ja sen vuoksi heidän koulutusta ja valmisteluaan osana muutosprosessia ei tulisi väheksyä (Wiggins 2008, 23).

5.7 Kriittinen pohdinta

Valitessani tutkimusaihetta halusin valita aiheen, joka on ajankohtainen, ja erityisesti henkilökohtaisesti mielenkiintoinen. Olen itse osallistunut työurani aikana yhteensä viiteen yhteistoimintaneuvotteluun, ja prosessit ovat olleet kokemuksina vaihtelevia onnistuneesta, epäonnistuneeseen. Koen, että työurani ensimmäisten yhteistoimintaneuvottelujen aikana opin

kuinka prosessi etenee, mitkä ovat oikeuteni työntekijänä ja millaisen johtamisen koin hyväksi, ja millaisen huonoksi. Tämän jälkeen olen osallistunut neuvotteluprosesseihin niin työntekijänä, esimiehenä, ja työntekijänä. Näin ollen olen saavuttaneeni tietoa monista erilaisista rooleista prosessissa, ja täten halusin syventyä muiden yksilöiden kokemuksiin yhteistoimintaneuvottelujen aikana, ja kuinka he ovat kokeneet johtamisen vaikuttaneen omaan resilienssiinsä prosessin aikana. Tutkimusaihe valikoitui henkilökohtaisesta mielenkiinnosta, ja koska uskoin, että voin hyödyntää omia kokemuksiani ja tietoani prosessista sen tutkimisessa. Koen kuitenkin, että vaikka tutkijan roolissa olen pyrkinyt tarkastelemaan valitsemaani aihetta neutraalisti, ja keräämään mahdollisimman monipuolista tietoa aiheesta, on tutkimuksen näkökulmiin voinut vaikuttaa omat kokemukseni, ja käsitykseni prosessin kannalta merkityksellisistä aihepiireistä, ja teorioista.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely, joka lähetettiin valitulle kohdejoukolle sähköisesti. Kohdejoukoksi valikoitui 30 henkilön joukko, jotka ovat osallistuneet työuransa aikana vähintään yhteen yhteistoimintaneuvotteluun. Tutkimusmenetelmää valitessa tiedostin riskin, että sen avulla ei välttämättä saavutettaisi riittävän laajaa tutkimusaineistoa. Kuitenkin tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, koin että sain riittävästi vastausaineistoa, jotta voisin tämän opinnäytetyön laajuuden huomioon ottaen analysoida kerättyä tietoa ja tehdä tietoperustaan kerätyn tiedon tukemana kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutosprosessien johtajille. Toinen tutkimusmenetelmän aiheuttama haaste oli kyselyiden toteutus ilman tutkijan läsnäoloa, ja mahdollisuutta tarkentaviin kysymyksiin. Kuten validiteettia arvioivassa osiossa tuotiin esiin, pyrin vähentämään virheellisten tulkintojen mahdollisuutta suorittamalla testi kyselyjä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että niiden toteutuksesta huolimatta virheelliset tulkinnot vastaajien osalta ovat mahdollisia.

Tulosten analysointi osoittautui teemoittelun avulla toteutettuna haastavaksi, mutta myös antoisaksi osaksi tutkimuksen toteuttamista. Kuten tämän osion ensimmäisessä osiossa toin esille, olen itse ollut osallisena useissa yhteistoimintaneuvotteluprosesseissa, ja sen kautta on mahdollista, että niin kuin tutkimuksen aiheen tarkastelussa, myös tutkimustulosten analysointiin voivat vaikuttaa omat kokemukseni ja näkökulmani. Uskon, että olen onnistunut mahdollisimman neutraalisti tarkastelemaan keräämääni aineistoa, mutta tästä huolimatta tiedostamaton omien kokemusten peilaaminen voi vaikuttaa tutkimustulosten tarkasteluun.

5.8 Opinnäytetyön onnistumiset ja lisätutkimusaiheet

Opinnäytetyön tutkimuksen myötä olen onnistunut luomaan kokoelman ohjeita, joiden avulla voidaan edistää yksilöiden resilienssiä työyhteisössä, ja täten myös hyödyttää yrityksen selviytymistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimus koskettaa otantaa muutosprosessiin osallistuneista, mutta monipuolisen otoksen vuoksi tuloksia voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioissa luotettavasti.

Osana opinnäytetyökokonaisuutta toteutettu tietoperusta koostaa johdonmukaisen kokonaisuuden muutosprosessiin liittyvistä teorioista, ja syventää lukijan ymmärrystä muutosjohtamisesta, sekä resilienssistä käsitteenä ja osana nykyaikaisen yrityksen kilpailukykyä edistävää johtamista. Osana tietoperustaa voidaan nähdä yhteyksiä kerättyyn tutkimusaineistoon, ja näin kokonaisuus tukee tutkimuksen luotettavuutta, sekä luo johdonmukaisen kokonaisuuden.

Tutkimuksen osalta kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita olisi vastaavan tutkimuksen toteuttaminen yksittäisissä, tunnistettavissa olevissa organisaatioissa, ja näistä saadun tutkimuksen vertaaminen keskenään. Näin voitaisiin saada verrattavissa olevia tuloksia, ja voitaisiin analysoida yrityksen toimia ja niiden riittävyttä osana resilienssin kehittymistä. Olisi myös erityisen mielenkiintoista toteuttaa seurantalutkimusta, kuinka yrityksen toiminta on jatkunut muutosprosessin jälkeen, ja miten yritykseen jäänyt henkilökunta on kokenut muutosprosessin, ja oman roolinsa työyhteisössä jos, kun varsinaiset muutokset ovat konkretisoituneet osaksi yrityksen toimintaa. Kuinka he kokevat oman resilienssinsä kehittyneen, ja näkevätkö he muutosprosessin hyödyt osana omaa työtään.

Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista tutkia kuinka johtajat kokevat muutosprosessin, erityisesti yhteistoimintaneuvottelut, ja mitkä osa-alueet he kokevat erityisen raskaaksi oman jaksamisen kannalta. Kuinka yritykset voisivat tukea haastavissa tilanteissa yrityksen johtoa, ja auttaa heitä toimimaan mahdollisimman tuottavasti, mutta ihmislähtöisesti tilanteissa, joissa toimet vaativat esimerkiksi henkilöstön uudelleen sijoittamista tai jopa vähentämismenpiteitä. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin esimiehen merkitys, sekä inhimillinen lähestymistapa prosessin erivaiheissa. Jatkotutkimuksen avulla olisi mielenkiintoista kartoittaa johtajien itse kokemaa roolia osana muutosjohtamista, ja erityisesti yhdistää tämän yllä mainittuun jatkotutkimuskokonaisuuteen. Tämän avulla voitaisiin saada luotettavaa, vertailukelpoista tietoa, jota yrityksen voisivat hyödyntää tulevaisuudessa omassa toiminnassaan.

Lähteet

- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Antonovsky, Aaron 1987. Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashorn, Ulla 2010. Yhteiskunta ja terveys: klassisia teoreettisia näkökulmia. Helsinki: Gaudeamus.
- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M. & Jung, Dong I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4), 441-462.
- Bass, Bernard 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 1990(18:3), 19-31.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. & Berson, Yair 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207-218.
- Beerel, Annabel C. 2009a. Leadership and change management. Los Angeles: SAGE.
- Beerel, Annabel C. 2009b. Leadership and change management. Los Angeles: SAGE.
- Eriksson, M., & Lindström, B. 2006. Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *Journal of Epidemiology & Community Health*. 60(5), 376-381.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hannonen, Kari 2012. Oppimispäiväkirja osa VI: Diskursiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Oppimisen osasia - Kari Hannonen kirjoittaa työn muutoksesta, työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista. Viitattu 13.1.2023. <https://karihanse.wordpress.com/2012/09/28/oppimispäiväkirja-osa-vi-diskursiivisen-tutkimuksen-luotettavuuden-arviointi/>
- Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito : elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.
- Hiltunen, Leena 2019. Validiteetti ja reliabiliteetti. 18.2.2019, Jyväskylä. Viitattu 11.11.2022. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä : 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Keller, Robert T. 2006. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*. 91(1), 202-210.

Kielitoimisto 2022. Koherenssi. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 17.3.2023.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/koherenssi?searchMode=all>

Kohonen, Iina, Kuula, Arja & Spoof, Sanna-Kaisa 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa : Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja; Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Kotter, John P. 2012. *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Kuntz, Joana R. C., Malinen, Sanna & Näswall, Katharina 2017. Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 69(3), 223-242.

Kübler-Ross, Elisabeth & Kessler, David 2006. *Suru ja surutyö*. Suomentanut Lauri Porceddu. Basam Books. Helsinki

Laurila, Marianne 2017. *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan* : esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Viitattu 11.9.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lipponen, Kisse 2020. *Resilienssi arjessa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Maddi, Salvatore, Khoshaba, Deborah 1994. Hardiness and Mental Health. *Journal of Personality Assessment*. 63(2), 265-274.

Makkonen-Craig, Henna 2021. *Resilienssi eli kriisinkestävyys*. Kielikello.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.

Pahkin, Krista 2015. *Staying well in an unstable world of work - Prospective cohort study of the determinants of employee well-being*. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Viitattu 20.2.2023.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012. Johtamisen psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Piha, Kirsi 2019. Kotter oli ehkä oikeassa - mutta ei ole enää. Ellun Kanat. Viitattu 10.9.2022. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena>

Poijula, Soili 2018. Resilienssi. KIRJAPAJA.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Porvoo: WSOYpro.

Ruohotie, Pekka 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Juuti, Pauli (toim.), Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 2006: 114-128.

Ryan, Richard M. 2019. The Oxford handbook of human motivation. New York: Oxford University Press.

SAK 2020. Irtisanomisten ja yt-neuvottelujen vuositilastot 2006-2020 syyskuu. SAK. Viitattu 15.4.2023. <https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/irtisanomisten-ja-yt-neuvottelujen-vuositilastot-2006-2020-syyskuu>

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 7.5.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työterveyslaitos 2023. Stressi ja työuupumus. Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Vakkala, Hanna & Syväjärvi, Antti 2012. Psykologinen johtamisorientaatio: positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. 2012, 195-225.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Vilkkä, Hanna 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Walsh, Froma 2016. Strengthening family resilience. New York: NY: The Guilford Press.

Wiggins, Liz 2008. Managing the ups and downs of change communication. SCM Features. Mel-crum Publishing. 13(1), 20-23

World Health Organization 2023. Q&A, Stress. Q&A. Viitattu 1.4.2023.
<https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>

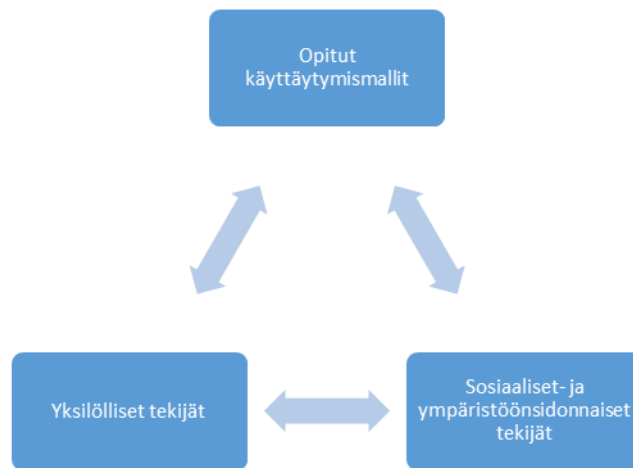
Yrittäjät.fi 2020. Yrittäjyys Suomessa. Yrittäjät.fi. Viitattu 15.4.2023. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Resilienssi. 2023. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 5.3.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi>

Kuviot

Kuvio 1: Vastavuoroiset vaikutussuhteet sosiaalisessa kognitioteoriassa. (Ryan 2019) s.12

Kuvio 2: Mukaelma John Kotterin kahdeksan portaan mallista



Kuvio 1. Vastavuoroiset vaikutussuhteet sosiaalisessa kognitioteoriassa. (Ryan 2019) s.12



Kuvio 2. Mukaেলা John Kotterin kahdeksan portaan mallista

Taulukot

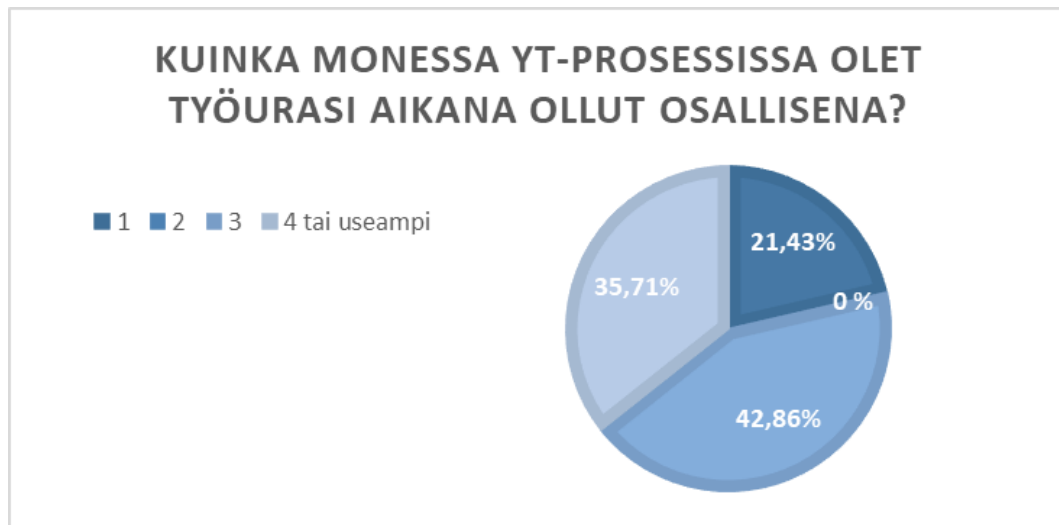
Taulukko 1: Kysymys 1. Kuinka monessa yt-prosessissa olet työurasi aikana ollut osallisena?

Taulukko 2: Kysymys 2. Mitä taitoja koet oppineesi yt-neuvotteluista saamiesi kokemusten myötä?

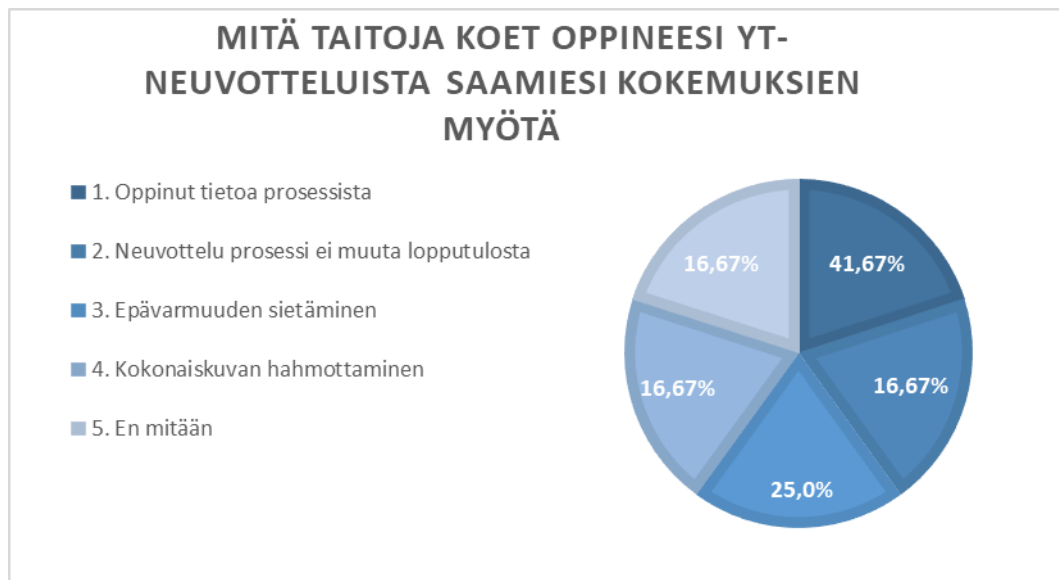
Taulukko 3: Kysymys 5. Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista?

Taulukko 4: Kysymys 10. Koitko yt-prosessista johtuvaa stressiä? Jos koit stressiä, kuinka pyrit sitä käsittelemään?

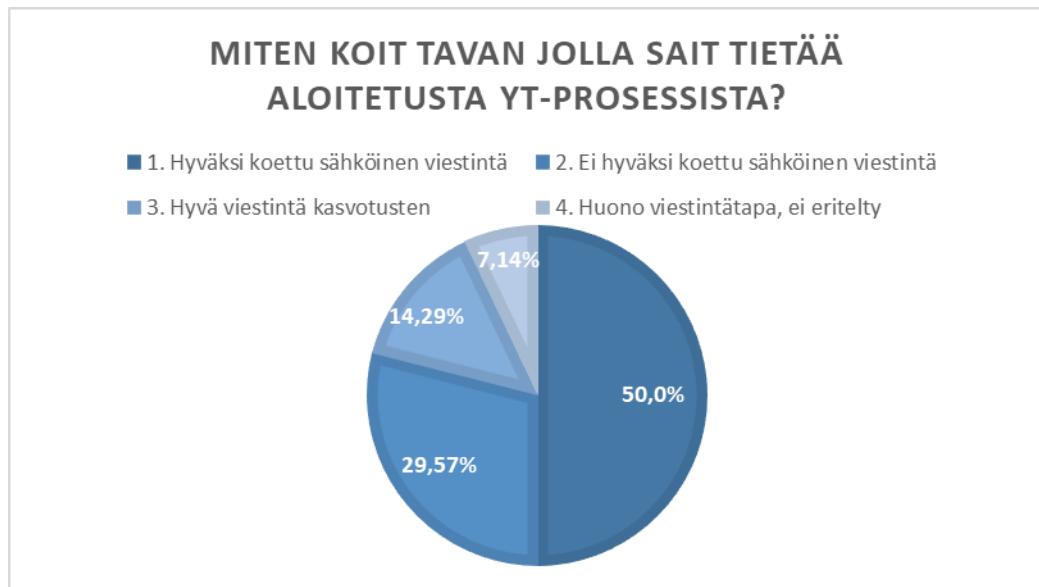
Taulukko 5: Kysymys 16. Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiosi johdolta prosessin aikana?



Taulukko 1. Kysymys 1. Kuinka monessa yt-prosessissa olet työurasi aikana ollut osallisena?



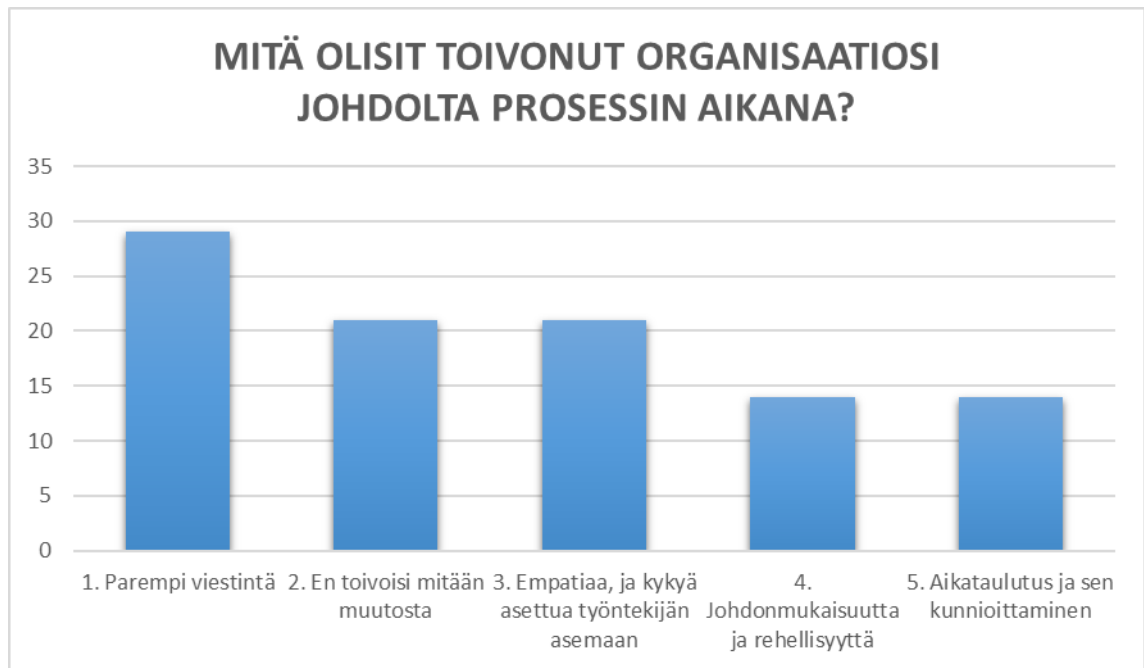
Taulukko 2. Kysymys 2. Mitä taitoja koet oppineesi yt-neuvotteluista saamiesi kokemusten myötä?



Taulukko 3. Kysymys 5. Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista?



Taulukko 4. Kysymys 10. Koitko yt-prosessista johtuvaa stressiä? Jos koit stressiä, kuinka pyrit sitä käsittelemään?



Taulukko 5. Kysymys 16. Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiosi johdolta prosessin aikana?

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake 75

Liite 1: Kyselylomake

Johtamisen vaikutus yksilön resilienssiin muutostilanteessa

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa, kuinka henkilö on kokenut johtamisen vaikuttaneen omaan resilienssiinsä muutostilanteessa, tässä yhteydessä yt-neuvotteluprosessissa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään osana YMK-opinnäytetyötä. Vastaukset käsitellään anonymiteettia noudattaen, eikä vastaajan identiteetti välity aineiston tutkijalle. Vastauksia voidaan referoida, ja niihin viitataan osana opinnäytetyötä. Vastaus aineisto säilytetään puolen vuoden ajan.

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti yt-neuvotteluprosessin aikana tapahtuneeseen johtamiseen. Resilienssillä tarkoitetaan ihmisten kykyä sopeutua ja palautua työn, ja elämän haastavista tilanteista. Resilienssiä voidaan myös kuvata selviytymiskykenä, jonka avulla käsitellään muutosta ja päästään siitä yli. Resilientti ihminen kykenee säilyttämään toimintakykynsä haastavissa tilanteissa, ja usein resilienssi on aikaisempien kokemusten muovaamaa selviytymiskykyä. Tässä yhteydessä resilienssiä käsitellään henkilökohtaisena, ja kehittyvänä ominaisuutena.

Mikäli olet urasi aikana ollut osallisena useammassa yt-prosessissa, niin valitse yksi yt-neuvotteluprosessi josta sinulla on parhaat muistikuvat. Vastaa sen pohjalta kysymyksiin 3 ja siitä eteenpäin.

Varaa vastaamiseen aikaa 35-50 minuuttia.

1. Kuinka monessa yt-prosessissa olet työurasi aikana ollut osallisena?

- 1
- 2
- 3
- 4 tai useampi

2. Jos olet osallistunut useampaan yt-prosessiin, niin mitä taitoja koet oppineesi yt-neuvotteluista saamiesi kokemusten myötä joita olet voinut hyödyntää seuraavissa prosesseissa?

3. Kuinka pitkä aika on yt-prosessista jossa olit osallisena?

- 1-3 vuotta
- 4-6
- Yli 6 vuotta

4. Millä tavalla sait tiedon yt-prosessin alkamisesta?
5. Miten koit tavan, jolla sait tietää aloitetusta yt-prosessista?
6. Olisitko toivonut, että jotakin olisi tehty prosessin aloittamisesta informoitaessa toisin? Mitä?
7. Tarjottiinko sinulle tukea asian käsittelemiseksi, kuten työterveyden ammattilaisten keskusteluapua?
8. Minkä vaiheen koit yt-prosessin aikana vaikeimmaksi?
9. Millaisia tunteita koit prosessin aikana?
10. Koitko yt-prosessista johtuvaa stressiä? Jos koit stressiä, kuinka pyrit sitä käsittelemään?
11. Koitko että jokin sidosryhmistäsi oli erityisen tärkeä? Mikä?
12. Kuinka koit oman lähiesimiehesi roolin osana prosessia? Olisitko toivonut, että hän olisi toiminut tilanteessa toisin?
13. Millä tavalla sait kuulla yt-neuvottelujen päättyessä tuloksista? Olisitko toivonut toista tapaa?
14. Tarjottiinko tukea työterveyden ammattilaisilta, tai esimieheltä? Koitko että sait riittävästi tukea neuvottelutulosten käsittelyyn?
15. Muuttuiko käsityksesi työnantaja organisaatiostasi yt-prosessin aikana? Jos kyllä niin miten?
16. Mitä olisit toivonut työnantaja organisaatiostasi johdolta prosessin aikana?
17. Koetko että kokemuksesi yt-prosessista on kasvattanut kykyäsi käsitellä muutostilanteita työssäsi nyt ja tulevaisuutta ajatellen? Jos kyllä niin millä tavoin?
18. Koetko että esimiehen ja yrityksen johdon toiminnalla on vaikutusta resilienssin kehittymiseen ja ylläpitoon yt-neuvottelu prosessin aikana? Miksi?
19. Mitkä asiat johtamisessa oman kokemuksesi mukaan voivat parantaa henkilön kykyä sopeutua yt-prosessiin?
20. Kuvittele olevasi itse johtoasemassa yt-neuvottelujen aikana. Yt-neuvotteluissa mukana olo kokemuksesi kautta, mitkä kolme asiaa koet, että ovat tärkeimpiä, jotta prosessi kuormittaisi yksilöä mahdollisimman vähän?