

Meeri Angeria & Maija Karvonen

TUNNETOIMIJUUDEN HYÖDYNTÄMINEN MUUTOSJOHTAMISESSA

TUNNETOIMIJUUDEN HYÖDYNTÄMINEN MUUTOSJOHTAMISESSA

Meeri Angeria ja Maija Karvonen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-
ohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijät: Meeri Angeria ja Maija Karvonen

Opinnäytetyön nimi: Tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisessa

Työn ohjaaja: Hanna Okkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 91 + 4 liitettä

Elämme jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa, minkä seurauksena yritysten ja organisaatioiden on toimintavarmuutensa ylläpitämiseksi kehitettävä toimintaansa aktiivisesti. Muutokset herättävät yksilöissä erilaisia tunteita ja voivat kuormittaa henkilöstöä, joten muutosjohtamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Tutkimukset osoittavat mielenkiintoisia viitteitä siitä, että tunnetoimijuuden ja toimivan vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa muutoksen läpiviennin tehokkuuteen, työntekijän sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Kehittämistyön tarkoituksena oli lisätä tietoutta tunnetoimijuudesta sekä edesauttaa tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa. Tavoitteena puolestaan oli ideoida konkreettisia keinoja tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutosjohtamisesta ja tunteisiin liittyvästä kokonaisuudesta. Teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen ympärille, koska suunniteltu ja johdettu muutos vaatii onnistuakseen muutosjohtamisosaamista. Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti viitekehyksessä käsitellään laajasti tunteita ja tunnejohtamista.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta ja palvelumuotoilun elementtejä. Aineistonkeruumenetelminä puolestaan hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, työpaikatyöskentelyä sekä edellä mainittujen tilaisuuksien havainnointia. Lisäksi tietoa kerättiin yhteistyöorganisaation sisäisistä ja ulkoisista sekundääriaineistoista. Kerätyt aineistot analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla.

Kehittämistyön tuloksina voidaan todeta se, että esihenkilöt ja työtä tukevat tahot tunnistivat elävänsä jatkuvassa muutoksessa. He kuvailivat tunteiden kuuluvan työyhteisöön ja kokivat, ettei niitä voi erottaa yksilön toiminnasta. Vaikka kaikki tunteet tulee sallia työyhteisössä, ei kaikki toiminta ole kuitenkaan hyväksyttyä. Johtopäätöksenä esitetään tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa. Kehittämisehdotukset tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi esitetään konkreettisina keinoina yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheisiin.

Asiasanat: muutosjohtaminen, inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli, tunteet, tunnejohtaminen ja tunnetoimijuus.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development (Master's degree), Option of Business

Authors: Meeri Angeria and Maija Karvonen
Title of thesis: Utilizing the emotional agency in a change management
Supervisor: Hanna Okkonen
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023
Number of pages: 91 + 4 appendices

We are living in a constant change in the operating environment. As a result, companies and organizations must continuously develop their operations to maintain operational resilience. Individuals react to change in different ways, changes evokes a lot of different emotions and can burden the workforce. Therefore, special attention must be paid to change management. Research provides interesting indications that emotional agency and effective communication can positively impact various aspects, including the efficiency of change implementation, employee commitment, and well-being.

The thesis was conducted in cooperation with the Tax Administration. The purpose of this development project was to increase awareness of emotional agency and promote its utilization in change management within the collaborating organization. The goal, on the other hand, was to generate concrete ways to strengthen emotional agency in different stages of the human change management ADKAR model applied by the cooperation organization.

The theoretical framework of the thesis revolves around change management and aspects related to emotions. It centers on change management because planned and guided change necessitates competence in change management to succeed. In addition to the framework deals extensively with an entity related to emotion and emotional management.

The research approach used in the thesis involved a case study and elements of service design. Semi-structured thematic interviews, workshop and observation of the aforementioned events were employed as data collection methods. Additionally, information was gathered from internal and external secondary sources within the collaborating organization. The collected data were analyzed using a material-oriented content analysis.

The results of the development project indicate that supervisors and supportive entities recognized that they are operating within an environment of continuous change. They described emotions as an integral part of the workplace and felt that they cannot be separated from an individual's actions. While all emotions should be allowed within the workplace, not all behaviors are acceptable. As a conclusion, the utilization of emotional agency is proposed in the change management of the collaborating organization. Conclusions include concrete ways to utilize emotional agency at different stages of the ADKAR-model applied by the cooperation organization.

Keywords: change management, ADKAR-model, emotions, emotion management and emotional agency.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MUUTOSJOHTAMINEN	12
2.1	Toimintaympäristön vaikutus muutokseen.....	13
2.2	Yksilön suhtautuminen muutokseen	14
2.3	Inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli.....	15
3	TUNTEET JA NIIDEN MERKITYS.....	19
3.1	Tunnetietoisuus ja tunteiden säätely	20
3.2	Tunneäly	21
3.3	Tunnejohtaminen	22
3.4	Tunneilmasto	23
3.5	Tunnetoimijuus	24
3.5.1	Ammatillinen toimijuus	26
3.5.2	Ammatillisen toimijuuden ja tunnetoimijuuden tukeminen.....	27
4	TEOREETTISEN KESKUSTELUN YHTEENVETO.....	28
5	TUTKIMUSASETELMA.....	30
5.1	Tutkimusongelma ja kehittämiskysymykset.....	31
5.2	Metodologiset kysymykset.....	32
5.3	Yhteistyöorganisaation ja kohdeyksikön esittely.....	34
5.4	Kehittämistyön lähestymistapa	36
5.5	Aineistonkeruumenetelmät	37
5.6	Kehittämistyön kulku.....	39
5.6.1	Haastattelut	40
5.6.2	Työpajatyöskentely	42
5.6.3	Havainnoinnit	45
5.6.4	Tulosten analysointi	45
5.6.5	Johtopäätösten muodostaminen	48
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	49
6.1	Havaintoja jatkuvasta muutoksesta	50
6.2	Tunteiden ja tunnejohtamisen ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa.....	51
6.3	Ammatillisen toimijuuden ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa	53
6.4	Muutosjohtaminen yhteistyöorganisaatiossa	56

6.5	Tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisen ADKAR-mallissa	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	63
7.1	Kehittämisehdotukset muutosjohtamisen ADKAR-malliin	63
7.1.1	Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista (A).....	64
7.1.2	Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti (D)	68
7.1.3	Tieto ja kyky toimia uudella tavalla (K&A)	70
7.1.4	Muutoksen suunnan varmistaminen (R)	71
7.2	Kehittämistyön tutkimusongelmaan vastaaminen.....	73
8	POHDINTA.....	75
8.1	Kehittämistyön arviointi ja hyödyntäminen.....	75
8.2	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi ja eettiset kysymykset	79
8.3	Jatkokehittämisehdotukset	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	92

1 JOHDANTO

Muutosta voidaan pitää pysyvänä osana organisaatioiden toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutosnopeus konkretisoituu jatkuvina, yhtäaikaisten ja limittäisten muutosprosesseina. Muutokset johtuvat osittain organisaatioiden omista kehittämisprosesseista ja osittain toimintaympäristön aiheuttamista muutostarpeista. Worley ja Mohrman (2014, 214) esittävät mielenkiintoisen väitteen siitä, että ainoastaan 30 % muutosprosesseista saavuttaa tavoitteensa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii aiemmasta poikkeavaa lähestymistapaa muutosjohtamiseen. Tutkijoiden kehittämät muutosjohtamisen mallit ovat sopineet kunkin mallin kehittämishetken toimintaympäristön luonteeseen ja muutosvauhtiin, mutta ne eivät enää sellaisenaan palvele nykyisen toimintaympäristön vaatimuksia. (Worley & Mohrman 2014, 214, 216.)

Aiemmat tutkimustulokset osoittavat viitteitä siitä, että tunnetoimijuuden huomioimisella voidaan vaikuttaa positiivisesti muutoksen läpiviennin tehokkuuteen, muutokseen sitoutumiseen, luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020a, 115–116). Tunnetoimijuus voidaan määritellä aktiivisena omien ja muiden tunteiden tunnistamisena, huomioimisena ja hyödyntämisenä työssä ja organisaation muutoksessa. Lisäksi tunnetoimijuus ilmenee tunteisiin vaikuttamisena organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Tunnetoimijuus on yksilön kompetenssi, mitä voidaan kehittää. (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 73.) Muutoksessa elävän työyhteisön tasapainon saavuttamiseksi tarvitaan johtajuutta, jossa muutoksessa heränneet tunteet kohdataan kunnioittavasti ja sallivalla tavalla sekä tuetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2019, 143–165).

Opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite sekä yhteistyöorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön aiheena on tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisessa. Muutoksella tarkoitetaan liiketoiminnan, organisaation tai sen osan muuttamista. Muutos voi näyttäytyä jonkin asian uudistamisena, kehittämisenä, supistamisena tai lopettamisena. (Viitala & Jylhä 2019, muutosjohtaminen.) Tässä opinnäytetyössä muutoksella tarkoitetaan aktiivisesti johdettua muutosta, johon liittyy organisaation tietoinen toiminta, kuten muutoksen suunnittelu ja hallinta sekä henkilöstön sitouttaminen.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, minkä tarkoituksena on lisätä tietoutta tunnetoimijuudesta sekä edesauttaa tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa. Tavoitteena puolestaan oli ideoida konkreettisia keinoja tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa.

ADKAR-malli on Jeff Hiattin luoma tavoitteellinen muutosjohtamisen malli, joka ohjaa muutosta henkilö- ja organisaatiotasolla. ADKAR-mallin keskiössä on yksilö. Yksilön tulee saavuttaa ADKAR-mallin viisi vaihetta kumulatiivisesti, jotta muutos onnistuu ja on pysyvää. (Hiatt 2006, 1–3.) ADKAR-mallin vaiheet ovat tietoisuus (A), halu (D), tiedot (K), taidot (A) ja vahvistaminen (R) (Prosci Inc. 2023). ADKAR-malli auttaa muutosjohtamisen toimenpiteiden ja toteutuksen suunnittelussa (Hiatt 2006, 1–3).

Opinnäytetyön yhteistyöorganisaationa toimii iso julkishallinnon organisaatio Verohallinto, jolle kuuluvat tehtävät on kirjattu Suomen lainsäädäntöön. Laki Verohallinnosta 1 §:n mukaan Verohallinto toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja se on perustettu verotusta varten (Laki Verohallinnosta 503/2010, 1:1 §). Verohallinnossa työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä noin 5 000 henkilöä ympäri Suomen (Verohallinto 2022e). Verohallinnon tärkein tehtävä on toteuttaa verotus oikean määrällisenä ja oikea-aikaisesti yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Tärkeitä arvoja toiminnassa ovat luottamus, uudistuminen ja yhteistyö. (Verohallinto 2022f.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma pohjautuu jatkuvaan muutokseen. Muutosta tapahtuu niin toimintaympäristössä kuin yhteistyöorganisaatiossakin. Yhteistyöorganisaation toimintavarmuuden ylläpitäminen, nyt ja tulevaisuudessa, vaatii toiminnan aktiivista kehittämistä. Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää henkilöstöltä uuden opettelua ja jatkuvaa oppimista, mikä voi kuormittaa henkilöstöä. Jatkuvan muutoksen ja henkilöstön tukemisen vuoksi muutosjohtamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Yhteistyöorganisaatio soveltaa muutosjohtamisessaan inhimillistä muutosjohtamisen ADKAR-mallia, jota se on muokannut omia tarpeitaan vastaavaksi. Tiedot (K)- ja taidot (A) -vaiheet ovat yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Täten yhteistyöorganisaation soveltamassa mallissa on neljä vaihetta – tietoisuus A (awareness), halu D (desire), tiedot & taidot A & K (knowledge ja ability) ja vahvistaminen R (reinforcement) (Martinen 2023, 16). ADKAR-mallissa onnistunut muutosjohtaminen perustuu yksilöön ja siihen, miten yksittäisen henkilön muutosta tuetaan ja helpotetaan (Hiatt 2006, 1).

Kun muutoksen keskiössä on yksilö, tulee yksilön tunteet huomioida osana muutosjohtamiskokonaisuutta. Tunteet vaikuttavat monella tapaa yksilön suorituskykyyn ja saavat ihmisen toimimaan ja ponnistelemaan tavoitteidensa eteen (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 10, 31). Onnistuneessa muutosjohtamisessa korostuu johtajan tunnetietoisuus ja tunnetoimijuus. Johtaja, jonka tunnetoimijuus on korkea, osaa ottaa omat ja muiden tunteet huomioon, vaikuttaa rakentavasti organisaation tunneilmastoon, hyödyntää positiivisia tunteita toiminnan tehostamisessa ja käsitellä lahjakkaasti negatiivisia tunteita (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86). Onnistunut muutoksen läpivienti vaatii muutosjohtamisosaamista, jossa yksilö huomioidaan ja kohdataan inhimillisesti, muutoksen aiheuttamat tunteet huomioiden ja niihin vaikuttaen. Täten yhteistyöorganisaation soveltamassa muutosjohtamisen ADKAR-mallissa tulisi hyödyntää tunnetoimijuutta.

Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla pääkehittämiskysymykseen:

- *Miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa?*

Alakehittämiskysymysten vastaukset puolestaan auttavat opinnäytetyön tekijöitä ymmärtämään miten tunteet, tunnejohtaminen ja ammatillinen toimijuus ilmenevät yhteistyöorganisaation arjessa. Alakehittämiskysymyksissä tunnetoimijuus on pilkottu tunteisiin ja ammatilliseen toimijuuteen laajemman käsityksen saamiseksi. Alakehittämiskysymykset ovat:

- *Miten tunnetietous ja tunnejohtaminen ilmenevät yhteistyöorganisaatiossa?*
- *Miten ammatillinen toimijuus ilmenee yhteistyöorganisaatiossa?*

Opinnäytetyön lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät

Tämän kehittämistyön tutkimusote voidaan määritellä laadulliseksi. Laadullisessa asetelmassa kehittämiskysymykset ovat usein yleisluontoisia ja ne täsmentyvät aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin yhteydessä (Toikko & Rantanen 2009, 117). Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jotta tutkittavasta kohteesta saatiin tietoa sen omassa ympäristössään. Tapaustut-

kimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämisehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 37). Tapaustutkimuksen rinnalla hyödynnettiin palvelumuotoilun elementtejä soveltuvien työkalujen muodossa. Palvelumuotoilun avulla saadaan kerättyä konkreettista ja syvällistä tietoa kehittämisen tueksi sekä voidaan osallistaa eri osapuolia kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2020, 72–73).

Kehittämistyössä pyrittiin hyödyntämään kattavasti erilaisia aineistoja. Käytettävissä oli yhteistyöorganisaation sisäisiä ja ulkoisia lähteitä. Lisäksi aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, työpajatyöskentelyllä sekä edellä mainittujen tilaisuuksien havainnoinneilla. Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada syvällistä ymmärrystä kehitettävästä aiheesta. Puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödynnetään tilanteissa, joissa kehittämisen kohde ei täysin tunneta, eikä haastateltavien vastauksia haluta ohjailta liikaa (Ojasalo ym. 2020, 41). Työpajatyöskentelyä hyödynnettiin aineistonkeruumenetelmänä, koska haluttiin ideoida yhdessä ratkaisuja pääkehittämiskysymykseen. Havainnointien avulla puolestaan haluttiin tukea opinnäytetyön tekijöitä tulosten analysoinnissa.

Opinnäytetyön rajaus, teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yhteistyöorganisaation soveltamaa muutosjohtamisen ADKAR-mallia. Kehittämistyön osalta rajaus on tehty yhteistyöorganisaation suurimpaan yksikköön eli verotusyksikköön. Rajauksen mukaisesti haastatteluihin sekä työpajatyöskentelyyn osallistuneet henkilöt valittiin Verotusyksikön hallinnollisista esihenkilöistä sekä työtä tukevista tahoista. Verotusyksikön tehtävänä on toimittaa verotus sekä ohjata ja neuvoa asiakkaita verotuksellisissa asioissa (Verohallinto 2022e). Lisäksi vahvana rajauksena toimi yhteistyöorganisaation linjaus siitä, että opinnäytetyössä ei saanut hyödyntää salassa pidettävää tietoa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu muutosjohtamiseen, mikä on oleellista hallitussa ja johdetussa muutoksessa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään laajasti tunteisiin ja tunnejohtamiseen liittyvää kokonaisuutta, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tunnetietoutta yhteistyöorganisaatiossa ja vahvistaa tunnetoimijuutta yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa.

Teoreettinen viitekehys alkaa luvusta kaksi, jossa käydään läpi, mitä muutoksella ja muutosjohtamisella tarkoitetaan, miten toimintaympäristö vaikuttaa muutokseen, miten yksilö suhtautuu muu-

tokseen sekä millainen on inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli. Kolmannessa luvussa käydään lyhyesti läpi eri tieteenalojen näkemyksiä tunteista ja niiden syntymisestä. Lisäksi käsitellään tunnetietoisuutta ja tunteiden merkitystä, tunneälyä, tunnejohtamista, tunneilmastoa sekä tunnetoimijuutta. Luvussa neljä esitetään kehittämistyön teoreettinen synteesi.

Luvussa viisi käydään läpi kehittämistyön tutkimusasetelma, jossa perustellaan tarkemmin opinnäytetyön metodologisia valintoja, lähestymistapaa ja aineistonkeruumenetelmiä sekä esitellään yhteistyöorganisaatio ja kehittämistyön kulku. Luvussa kuusi esitetään kehittämistyön tulokset, vastataan opinnäytetyön alakehittämiskysymyksiin ja käydään läpi muutosjohtamista yhteistyöorganisaatiossa. Luku seitsemän sisältää tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätökset ja kehittämisehdotukset eli vastaukset pääkehittämiskysymykseen sekä opinnäytetyön tulosten ja teoreettisen viitekehityksen välisen vuoropuhelun. Opinnäytetyöraportin viimeisimpänä lukuna on pohdintaluku, missä käydään läpi kehittämistyön arviointia muun muassa luotettavuuden ja eettisten kysymysten näkökulmasta sekä esitetään jatkokehittämisehdotukset. Pohdintaluvun jälkeen on listaus opinnäytetyössä käytetyistä lähteistä sekä erilliset liitetiedostot haastattelukysymyksistä, työpajatyöskentelystä sekä opinnäytetyössä hyödynnetyistä aineistoista.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat muutosjohtaminen, inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli, tunteet, tunnejohtaminen ja tunnetoimijuus.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamista voidaan pitää yhtenä johtajan tärkeimmistä ja vaikeimmista tehtävistä (Yukl 2002, 273). Muutosjohtaminen pohjautuu käsitteenä muutokseen ja johtamiseen. Muutosta voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta (Viitala & Jylhä 2019, muutosjohtaminen). Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai jatkuva prosessi. Siihen voi liittyä jonkin asian uudistaminen, kehittäminen, supistaminen tai lopettaminen. Se voi olla itse käynnistetty tai ulkoisten tekijöiden aikaansaama tai pakottama. Kun ulkoiset tekijät laukaisevat muutoksen, puhutaan muutokseen sopeutumisesta. Yleisesti ottaen, muutosprosessin lopputulosta ei voida etukäteen varmuudella ennustaa. (Viitala & Jylhä 2019, muutosjohtaminen.)

Aiemmin johdettu muutos nähtiin prosessina, jonka määrittelyyn osallistui ainoastaan ylempi johto. Muutosta tehtiin asteittain strategian luomissa puitteissa ja muutosprosessilla oli selkeästi havaittavissa oleva alku ja loppu. Nykyään muutos on erilaista, koska muutosta tapahtuu useilla eri tasoilla samanaikaisesti, eikä muutosprojektien välissä ole enää rauhallisia ajanjaksoja. On myös huomioitava, että organisaatorakenteet ovat muuttuneet aiempaa monimutkaisimmiksi ja riippuvaisimmiksi toisistaan. (Worley & Mohrman 2014, 216, 221.) Muutos voidaan nähdä oppimisprosessina, mikä ei etene suoraviivaisesti (Viitala & Jylhä 2019, muutosjohtaminen).

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen, joihin liittyvät vaikuttaminen, ihmisten parissa työskenteleminen sekä tehokas toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 16). Asioiden johtamista (management) voidaan pitää prosessina, johon sisältyy suunnittelu, budjetointi, organisointi, kontrollointi ja ongelmien ratkaiseminen. Asioiden johtamisella voidaan vaikuttaa ennustettavuuteen, luoda järjestystä ja saavuttaa lyhyen aikavälin tavoitteita. Ihmisten johtamisella (leadership) puolestaan luodaan organisaatioita tai mukautetaan niitä merkittäviin muutoksiin. Ihmisten johtamisessa hyödynnetään suunnan näyttämistä, koordinoitua, motivoitua sekä inspiroimista. Kotterin mukaan muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista jopa 70–90 prosenttisesti, minkä seurauksena asioiden johtamisen osuus on vain 10–30 %. (Kotter 1996, 25–26.)

Tehokas muutoksen johtaminen vaatii ihmisten erilaisten pelkojen, toiveiden ja tavoitteiden läpi näkemisen. Kun muutosjohtaja ymmärtää ja kunnioittaa henkilöstön reaktioita muutokseen, mah-

dollistaa se tilanteen näkemisen johdettavien näkökulmasta. Vaikka johto ei olisi samaa mieltä asi-
oista henkilöstön kanssa, tulee henkilöstölle kuitenkin näyttää, että heidän näkökantojansa arvos-
tetaan. Kun henkilöstön muutoksen aiheuttamia huolia ja murheita johdetaan oikeaan suuntaan,
saadaan henkilöstö sitoutumaan. (Conner 1993, 101, 103, 126–127.)

Johdolta vaaditaan muutosjohtamisessa kykyä määrittää, mitä tulee jatkossa tehdä toisin, mutta
myös se, millä tavoin. Muutosviestinnän on oltava ymmärrettävää ja siinä on korostettava muutok-
sen välttämättömyyttä ja saavutettavuutta, sekä tuoda esille tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat
tekijät. Connerin mukaan hyvä suunnitelma ei kompensoi huonoa toteutusta, vaan muutoksen on-
nistuminen vaatii avointa, rehellistä ja rakentavaa keskustelukuluttuuria, jossa jokainen rohkeasti tuo
omat näkökulmansa esille. Muutosvistarinnan ollessa hiljaista, on tilanteeseen äärimmäisen vai-
kea puuttua tai johtaa sitä oikeaan suuntaan. (Conner 1993, 9, 128–129.)

Nykyisellään johtaminen mielletään vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa osallisena ovat esihen-
kilö, työntekijät, vallitseva tilanne sekä tavoiteltu päämäärä (Juuti 2013, 13, 136). Vuorovaikuttei-
suuden myötä ihmiset saadaan toimimaan tehokkaammin kohti haluttuja päämääriä (Rousu &
Lanne-Eriksson 2021, 7). Vikman näkee muutosprosessin avaintekijänä muutoksen läpiviennin
henkilöstön jäsenet huomioonottavalla tavalla. Muutokseen sitoutumiseen ja muutosten juurtumi-
seen voidaan vaikuttaa tukemalla tunnetoimijuutta, mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen
muutokseen ja tarjoamalla emotionaalista tukea muutoksessa. Vikman korostaa, että ammatillisen
toimijuuden ja tunteiden tukeminen vaatii konkreettista johtamista. (Vikman 2020, 46.)

2.1 Toimintaympäristön vaikutus muutokseen

Toimintaympäristömme on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenien aikana (Worley &
Mohrman 2014, 214). 2020-luvun merkittävimpänä megatrendinä voidaan pitää muutosta (Piha &
Sutinen 2020, 2.1). Muutosten määrän, vauhdin ja monimutkaisuuden on havaittu lisääntyneen
(Conner 1993, 38). Muutos pitää sisällään monia eri tasoja, niin teknologian nopeasta edistymi-
sestä aina maailman ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttamiseen. Muutos koskettaa yksilöitä,
yrityksiä, organisaatioita ja yhteiskuntia. Reunaehdot elämiseen, liiketoiminnan harjoittamiseen
sekä organisaatioiden toimintaan on luotu toisenlaisessa maailmassa. Kun maailma muuttuu,
muuttuvat myös mahdollisuudet selvitä. Nyt ei ole relevanttia kysyä, onko pakko muuttua, vaan,

miten pitää muuttua. (Piha & Sutinen 2020, 2.1–2.2.) Toimintaympäristö pakottaa yritykset ja organisaatiot muuttamaan omaa toimintaansa aina vaan uusin ominaisuuksin, joten muutos on väistämättä jatkuvaluontoista (Worley & Mohrman 2014, 216).

2010-luvulla yritysmaailmassa on alettu puhua VUCA-ilmiöstä (Bennett & Lemoine 2014, 311). VUCA-termi on alun perin lähtöisin Yhdysvaltojen armeijan sotakorkeakoulusta, jossa yhteiskuntatieteilijät pyrkivät ennustamaan tulevaisuuden toimintaympäristöä. VUCA-toimintaympäristöä kuvataan neljällä eri adjektiivilla, joita ovat epävakaisuus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) sekä monitulkintaisuus (ambiguity). (Baran & Woznyj 2021, 1.) Epävakaudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tietoa on saatavilla ja tilanne on ymmärrettävissä, mutta muutos on ennalta arvaamaton. Epävarmuudella tarkoitetaan sitä, että vaikka ymmärrettäisiin syy-seuraussuhteet, niin ei voida olla varmoja, aiheuttavatko tapahtumat merkittäviä muutoksia. Vaikka asiakokonaisuudet ovat monimutkaisia ja keskenään sidoksissa toisiinsa, eivät ne välttämättä johda muutokseen. Monitulkintaisuuteen liittyy ajatus siitä, että aina ei ymmärretä syy-seuraussuhteita tai asiasta ei ole aiempaa kokemusta, jotta tiedettäisiin, kuinka tulisi toimia. (Bennett & Lemoine 2014, 313.)

2.2 Yksilön suhtautuminen muutokseen

Ihmisillä on oma luontainen tahti omaksua muutokset. Kun muutosten määrä on vähäisempi, mitä oma optimaalinen nopeus mahdollistaisi, ei yksilö voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan. Toisaalta taas yksilö on ongelmassa, mikäli muutostahti on omaa luontaista tahtia nopeampi. Liian suuri määrä epävarmuutta ja uudistuksia voi aiheuttaa muun muassa väsymystä, emotionaalisia ongelmia, stressiä, tehottomuutta, sairastelua ja päihteiden liikakäyttöä. Ihmisen aivot eivät pysty omaksmaan muutoksen seurauksia tarpeeksi nopeasti pysyäkseen muutoksen tahdissa. Yksilö ei voi omaksua muutoksia omaa luontaista vauhtiaan nopeammin. (Conner 1993, 12, 36, 52.)

Ihmisellä on vahva hallinnan tarve, mikä näkyy tulevien tapahtumien ja muutosten seurauksien ennakoitina. Kun ihmisen havaitsema todellisuus vastaa hänen odotuksiaan, hallinnan tunne saavutetaan ja syntyy tasapaino. Kun taas todellisuus ja odotukset eivät kohtaa, hallinnantunne menetetään ja ihminen joutuu sopeutumaan muutokseen, joihin hän ei ole osannut varautua. On hyvä huomata, että olipa muutos positiivinen tai negatiivinen, itse keksitty tai muiden sanelema, niin muutokseen liittyy aina vastustusta. (Conner 1993, 27, 75, 78.)

Ihmiset suhtautuvat muutokseen yksilöllisesti. Toinen voi pitää muutosta positiivisena, kun toinen näkee muutoksessa vain negatiiviset asiat. Muutokseen suhtaudutaan positiivisesti, kun ihminen kokee ennakoineensa tapahtumat ja pystyvänsä vaikuttamaan tilanteeseen tai vähintään muutoksen seurauksiin. Kun yksilön kyvyt ovat linjassa haasteiden kanssa, yksilö kykenee ennustamaan lopputuloksen. Muutos nähdään negatiivisena, kun yksilö kokee, ettei osaa hallita tai ennustaa tulevaa tai ei pidä muutoksen vaikutuksista tai kokee ettei ole valmistautunut tarpeeksi muutoksen vaikutuksiin. Connerin mukaan muutosvastarinnan takana on se, kuinka häiritsevää muutoksesta on kysymys. Ihminen on haavoittuvaisin niitä muutoksia kohtaan, joita hän ei ole osannut aavistaa tapahtuvan ja tulee mahdollisesti yllätetyksi. Connerin mukaan muutoksen kanssa kamppailevia ihmisiä ei voi kuvailla tietämättömiksi, epäloogisiksi tai pahantahtoiksi. Syy tunnereaktion takana on omien odotusten häiriintyminen muutoksen seurauksena ja siitä johtuva erittäin epämiellyttävä tunne. (Conner 1993, 69–71, 78, 126.)

Muutoksen vastustuksen syntyminen tai syntymättä jättämiseen vaikuttaa se, mistä näkökulmasta henkilö katsoo muutosta ja mikä on hänen henkilökohtainen näkemyksensä todellisuudesta. Mitä merkityksellisemmästä muutoksesta on kysymys, sitä vaikeampi muutosta on tarkastella objektiivisesti. Ihmiset eivät vastusta niinkään itse muutosta, vaan muutoksesta johtuvia seurauksia ja hallinnantunteen heikentymistä. Muutos vaatii yksilöltä resursseja, ajatusmallin muuttamista sekä muutosta siihen, miten tuntee, mihin uskoo ja miten käyttäytyy. Lisäksi vaaditaan omien kykyjen laajentamista, jatkuvan muutoksen hyväksymistä ja muutostilanteissa kukoistamista. Pelkkä osaaminen ei riitä, vaan yksilön täytyy myös haluta muutosta. Kun omat kyvyt ja halukkuus muutokseen ovat riittäviä, tasapaino säilyy ja muutos tuntuu pieneltä, eikä yksilö tällöin koe tarpeelliseksi käyttää resursseja muutoksen vastustamiseen. (Conner 1993, 40, 47, 125–127, 131.) Muutokseen sitoutuminen vaatii sen, että yksilön täytyy nähdä tulevaisuus tarpeeksi houkuttelevana, jotta on valmis työskentelemään muutoksen eteen (Yukl 2002, 300).

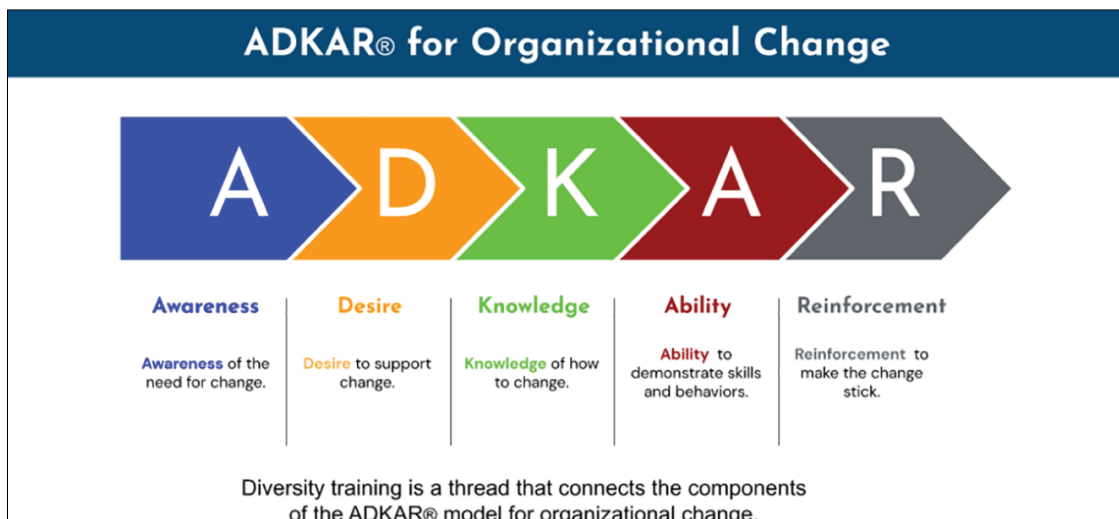
2.3 Inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli

Organisaatiomuutoksen tutkijat ovat kehittäneet erilaisia muutosjohtamisen malleja (Worley & Mohrman 2014, 215). Muutosjohtamisen malleissa näkyy tutkijan oma näkemys muutoksesta, minkä seurauksena malleissa painottuvat eri tekijät. Worley & Mohrman (2014, 215) jakavat muutosjohtamisen mallit kahteen eri tyyppiin. Osa muutosjohtamisen malleista keskittyy kuvailemaan muutosta laukaisevia tekijöitä sekä muutosprosessin nopeuteen ja tehokkuuteen vaikuttavia muuttujia.

Lisäksi niistä käy ilmi, miten muutos aiheutuu ja mitkä ovat muutospyrkimysten odotetut tulokset. Esimerkki tämän tyylisestä muutosprosessiteoriasta on Larry Greinersin teoria Evoluutio ja vallankumous organisaatioiden kasvaessa (Evolution and Revolution as Organizations Grow). Greiners oli kiinnostunut kasvun vaiheista ja sen vaatimista edellytyksistä.

Toisentyyppiset muutosteoriat keskittyvät itse muutokseen ja muutoksen toteuttamiseen. Näistä esimerkkinä voidaan mainita Kurt Lewinin muutosmalli, John Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli onnistuneeseen muutosjohtamiseen sekä Proscin ADKAR-malli. (Worley & Mohrman 2014, 215–216.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan ainoastaan yhteistyöorganisaation soveltamaa muutosjohtamisen ADKAR-mallia.

Proscin ADKAR-mallin on luonut Proscin perustaja Jeff Hiatt, joka on tehnyt pitkään tutkimusta organisaatioiden muutosjohtamisen malleista. Proscin ADKAR-malli on tavoitteellinen muutosjohtamisen malli, joka ohjaa onnistunutta muutosta henkilö- ja organisaatiotasolla. Mallin mukaan onnistunut muutosjohtaminen perustuu yksilöön ja siihen, miten yksittäisen henkilön muutosta tuetaan ja helpotetaan. Kyseinen malli huomioi ihmiset niin muutoksen kohteena, kuin muutoksen johtajinakin. Hiattin näkemyksen mukaan yksilön muutos johtaa samalla ryhmän ja koko organisaation muutokseen. ADKAR-malli on yksinkertainen, tehokas ja käytännönläheinen malli, joka auttaa muutosjohtamisen toimenpiteiden ja toteutuksen suunnittelussa. Yksilön tulee saavuttaa ADKAR-mallin vaiheet kumulatiivisesti, jotta muutos voi onnistua ja olla pysyvää. (Hiatt 2006, 1–3.)



KUVA 1. ADKAR®-malli organisaation muutokseen (Prosci Inc. 2023).

ADKAR-malli (Kuva 1) sisältää viisi vaihetta, joita ovat tietoisuus A (awareness), halu D (desire), tiedot K (knowledge), taidot A (ability) ja vahvistaminen R (reinforcement) (Prosci Inc. 2023). ADKAR-mallin ensimmäinen vaihe on tietoisuus tai ymmärrys (A) muutoksen tarpeesta. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön, miksi muutos tapahtuu nyt, mikä haastaa nykyisessä toimintatavassa ja mitä tapahtuu, jos emme muutu. Prosci Researchin mukaan muutosvastarinnan suurin syy on organisaation henkilöstön tietoisuuden puute siitä, miksi muutos haluttiin tehdä. Mitä monipuolisempaa osaamista työntekijöiltä edellytetään, sitä tärkeämpää on viestiä muutoksen tarpeellisuudesta. (Hiatt 2006, 5–7.)

Kun tietoisuus muutoksen tarpeesta on saavutettu, siirrytään kyseisen mallin toiseen vaiheeseen, mikä on halu (D). Halulla tarkoitetaan tässä yhteydessä muutoksessa mukana oloa ja siihen sitoutumista. Aito halu syntyy siitä, että muutoksen hyödyt on tuotu esiin, muutokselle on annettu riittävä tuki ja muutosvastarintaa käsitellään asianmukaisesti. Halun muodostumiseen vaikuttaa myös se, miten yksilö on henkilökohtaisesti kokenut organisaation aikaisemmat muutostilanteet. Lisäksi yksilön motivaatiolla ja henkilökohtaisella elämäntilanteella on vaikutusta asiaan. (Hiatt 2006, 18–20.)

Kun yksilö on selvillä muutoksen tarpeellisuudesta ja henkilökohtaisista vaikutuksista sekä hänellä on aitoa halua tukea muutosta, voidaan siirtyä ADKAR-mallin kolmanteen vaiheeseen. Vaiheessa tiedot (K) yksilö saa ymmärryksen, mitä tietoa hän tarvitsee muutoksen läpiviemiseen. Yksilön on ymmärrettävä, mitä on tiedettävä nyt ja tulevaisuudessa sekä miten muutos toteutetaan. Tietoa voidaan lisätä kouluttamisella ja valmentamisella. (Hiatt 2006, 23–25.)

ADKAR-mallin neljännessä vaiheessa taidot (A) tarkoitetaan todistettua kykyä toteuttaa haluttu muutos. Taito on aitoa kykyä tehdä jokin asia konkreettisesti eli toteuttaa uutta toimintatapaa. Taidot saavutetaan valmentamisen ja harjoittelun avulla. Taitojen kehittymiseen vaikuttaa viisi tekijää, joita ovat yksilön psykologiset valmiudet, fyysinen ja älyllinen kyvykkyys, aika omaksua tarvittavat taidot sekä tarvittavien resurssien saavuttaminen. Tarvittavilla resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi taloudellista tukea sekä oikeanlaisia työkaluja ja materiaaleja. Oleellista on edellä mainittujen taitojen yhteisvaikutus sekä riittävä ajankäyttö. (Hiatt 2006, 31–36.)

Muutoksesta tekee pysyvän ADKAR-mallin viimeinen vaihe. Vahvistamisella (R) on kolme tärkeää tavoitetta:

- Vahvistaminen ylläpitää muutosta ja pyrkii estämään henkilöitä palaamasta vanhoihin muutoksen kohteina oleviin tapoihin.
- Vahvistaminen ruokkii muutosvauhtia ja ylläpitää liikettä.
- Vahvistaminen auttaa luomaan organisaatiokulttuuriin positiivista muutoshistoriaa.

Vahvistamisella tarkoitetaan konkreettisia keinoja, joilla yksilö, ryhmä ja/tai koko organisaatio saadaan motivoitumaan muutoksen läpiviemiseen. Vahvistaminen saavutetaan toiminnan seuraamisen, kehittävien toimenpiteiden ja palkitsemisen avulla. Vahvistamisen keinojen tulee olla merkityksellisiä yksilölle, jotta ne johtavat toivottuun toimintaan ja muutoksen pysyvyyteen. (Hiatt 2006, 37–38.)

3 TUNTEET JA NIIDEN MERKITYS

Tunteilla on suuri merkitys ihmisten toiminnassa. Ne vaikuttavat monella tapaa yksilön suorituskykyyn, kuten esimerkiksi energiatasoon, päätöksentekokykyyn, vuorovaikutussuhteisiin, sitoutumiseen, palautumiseen sekä motivaatioon (Rantanen ym. 2020, 10). Tunteet saavat ihmiset toimimaan ja ponnistelemaan tavoitteidensa eteen. Vastaavasti, kun tunne-elämä kutistuu esimerkiksi masennuksen tai työuupumuksen vuoksi, vaikuttaa se oleellisesti luovuuteen, aloitteellisuuteen, päätöksentekokykyyn sekä yleisesti kiinnostuksen ja tavoitteellisuuden häviämiseen. Tällöin miellekkyyt häviää jopa niistä asioista, jotka ovat aiemmin tuottaneet yksilölle iloa ja mielihyvää. (Rantanen ym. 2020, 31.)

Tunteet ja tunteiden vaikutukset yksilön toimintaan ovat kiinnostaneet eri tieteenaloja, minkä seurauksena tunteita voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista – biologisesta, psykodynaamisesta, kognitiivisesta ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Biologisen näkökulman mukaan tunteet liittyvät ihmisen geneettiseen perimään, minkä seurauksena ihminen vastaa erilaisiin ärsykkeisiin tunteilla. (Fineman 2003, 16–18.) Tunteet saavat ihmisen toimimaan automaattisen, nopean ja tietoisuudesta riippumattoman reaktion avulla. Tunteita on vaikea tuottaa oma-aloitteisesti, koska niitä pidetään tahdosta riippumattomina. (Nummenmaa 2019, 52, 60.) Ekmanin mukaan tunteiden puhkeaminen voi tapahtua fysiologisesti niin nopeasti, ettei ihminen ehdi tiedostaa tunteiden alkamista (Ekman 1992, 185). Häätötilanteessa tunnealue aktivoituu ja hallitsee koko aivotoimintaa. Tälle on elintärkeä syy, koska aivojen tehtävä on varoittaa meitä vaarasta ja reagoida siihen välittömästi. (Goleman ym. 2009, 77.)

Psykodynaaminen näkemys tunteisiin liittyy menneisyyteen ja varhaislapsuuteen. Psykodynaamisen näkökulman mukaan tunteet ovat tiedostamattomia ja subjektiivisia kokemuksia. (Lämsä & Hautala 2005, 57.) Kyseisen näkemyksen mukaan yksilön aiemmilla kokemuksilla on vaikutus siihen, millä tavoin ihminen tuntee. Todelliset tunteet ovat niin syvälle juurtuneita, että ihminen ei kykene vaikuttamaan siihen, milloin tunteita kokee. Kognitiivisen näkemyksen mukaan tunteiden tiedostaminen vaatii tunteiden analysoinnin. Merkityksellistä on se, millaiseksi henkilö arvioi ja kokee tilanteen. (Fineman 2003, 20–22.)

Sosiaalinen konstruktionismi näkee tunteiden rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Lämsä & Hautala 2005, 58). Sosiaalisessa konstruktionismissa korostuu kulttuurillisten kokemusten ja arjen sosiaalisten odotusten lisäksi tunneroolit, rooleihin liittyvät odotetut toimintatavat, kieli ja tulkinnat. Sosiaalinen näkökulma ei näe ihmisen toimivan evoluution johdattamana tai lapsuudenajan traumojen viemänä. Tämän näkökulman mukaan tunteisiin liittyvät fysiologiset muutokset eivät kerro tunteiden merkitystä. Ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat siihen, mitä pidetään sopivana ja hyväksyttävänä. Tunteiden näyttämiseen vaikuttavat osapuolten välinen suhde ja se, miten osapuolet haluavat tulla nähdyksi sosiaalisissa tilanteissa. (Fineman 2003, 23–24.) Työelämässä yksilön tulee ymmärtää, mitä on soveliaista tuntea missäkin tilanteessa. Jokaiseen työrooliin liittyvät omat oletukset siitä, kuinka kyseisessä roolissa toimitaan ja missä määrin tunteita on soveliaista näyttää (Fineman 2003, 27, 30).

3.1 Tunnetietoisuus ja tunteiden säätely

Tunteita ja tietoisuutta on vaikea erottaa toisistaan. Kun ihminen tiedostaa jonkin asian, hän samalla tunnustelee, miltä hänestä tuntuu ja onko asia hänelle hyväksi vai pahaksi. Tunteet hallitsevat tietoisuutta ohjaamalla aisteja, tarkkaavaisuutta ja muistia. Jos ihminen ei tiedosta tunteita, toimii hän tunteiden viemänä. Tunnetilan nimeäminen auttaa aivoja käsittelemään tunteita, minkä seurauksena tunnetilaa voi pyrkiä hallitsemaan tilannetekijät huomioon ottamalla. (Nummenmaa 2019, 41, 50–52, 61.)

Yksilö pyrkii tietoisesti säätelemään tunteitaan. Tunteiden itsesäätelyssä ihmismieli kamppailee nykyisyyden ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. Itsesäätelyllä pyritään vahvistamaan tulevaisuutta. Tämänhetkinen tila on tulevaisuutta konkreettisempaa ja voimakkaampaa, mikä hankaloittaa itsesäätelyä. Tunteiden itsesäätely liittyy vahvasti päätöksentekoon ja tilanteisiin, jossa yksilöllä on ristiriitaisia tavoitteita. Pelkkä järjen käyttö ei riitä päätöksentekoon, vaan tunteiden säätelyyn liittyy vahvasti myös psykologisen etäisyyden käsite. Mitä läheisemmästä ihmisestä tai asiasta on kysymys, sitä tunteellisemmin ja konkreettisemmin asiaa käsitellään. Perheenjäsenten ja sukulaisten fyysinen, henkinen ja geneettinen läheisyys aiheuttaa sen, että rakkaus, empatia ja läheisyys ohjaa päätöksentekoa. Omaan itseensä liittyvät päätökset koetaan hankalammiksi, kuin muihin ihmisiin liittyvät päätökset, koska psyykinen etäisyys on pieni. Etäisyyden ottaminen ja ulkopuolinen nä-

kökulma helpottaa itsesäätelyä. Lisäksi tavoitteellisuus, ajattelu ja järkeily auttaa tunteiden aiheuttamien impulssien hillitsemisessä sekä mahdollistaa pohdinnan siitä, miksi tunteiden ei kannata antaa määrittää kaikkea. (Nummenmaa 2019, 264–266, 268, 273–274, 288.)

Tutkijat näkevät, että ihmiset voivat vaikuttaa toisiinsa omalla toiminnallaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus sisältää sanallisen viestinnän lisäksi useita muita kehollisia elementtejä, kuten eleet, ilmeet, liikkeet sekä äänenpaino. Vuorovaikutus toisen ihmisen kanssa voi vaikuttaa yksilön hormonitasoihin, sydän- ja verisuonitoimintoihin, unirytmiiin ja immuunitoimintoihin. Näin ollen muut ihmiset vaikuttavat fysiologiaamme ja tunteisiimme. (Goleman, Boyatzis & McKee 2009, 76.) Kehon ja kasvojen liikkeet sekä äänenpaino saavat tunteet siirtymään ihmisestä toiseen (Nummenmaa 2019, 278). Tunteiden siirtyminen ihmisestä toiseen synnyttää kollektiivisia tunteita, jotka vaikuttavat ryhmähenkeen ja ryhmän toimintaan (Juuti 2013, 126).

3.2 Tunneäly

Tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hallitseminen ovat osa tunneälyä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita omia tunteitaan, ymmärtää niiden syitä ja vaikutuksia sekä hallita niitä tehokkaasti. Se sisältää myös kyvyn tunnistaa ja tulkita muiden ihmisten tunteita sekä käyttää näitä tietoja sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunneälyllä on merkittävä rooli emotionaalisen hyvinvoinnin, sosiaalisten suhteiden ja henkilökohtaisen kehityksen kannalta. (Goleman 1999, 40–45.)

Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002, 39–40) mukaan perinteinen älykkyys eli älykkyysosamäärä (IQ) ei yksin riitä menestyksekkääseen johtamiseen. Heidän mukaansa tunneälyllä on suurempi merkitys johtajien menestyksessä kuin pelkällä älykkyydellä. Tunneälyyn katsotaan kuuluvan neljä elementtiä, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja sosiaaliset taidot. Itsetuntemus näkyy kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia tunteitaan, vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja arvojaan. Itsetuntemus auttaa johtajaa toimimaan autenttisesti ja tiedostamaan omien tunteidensa vaikutus päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Itsehallinta on kykyä hallita omia tunteitaan ja impulsiivisuuttaan. Itsehallinta auttaa johtajaa pysymään rauhallisena ja tehokkaana stressaavissa tilanteissa sekä ottamaan vastuun omasta toiminnastaan. Sosiaalinen tietoisuus on kykyä havaita ja ymmärtää muiden ihmisten tunteita, tarpeita ja perspektiivejä. Sosiaalinen tietoisuus auttaa johtajaa luomaan myötätuntoisia ja empaattisia suhteita työntekijöidensä kanssa. Sosiaaliset taidot näyttäytyvät kykyä kommunikoida ja vuorovaikuttaa tehokkaasti muiden

ihmisten kanssa. Sosiaaliset taidot auttavat johtajaa luomaan hyviä ihmissuhteita, ratkaisemaan konflikteja ja johtamaan tehokkaasti tiimejä.

Tunneälyllä on erityisen suuri merkitys johtajuudessa. Johtajat, joilla on korkea tunneäly, ovat parempia kykenevien ja motivoituneiden tiimien rakentamisessa. He osaavat innoittaa ja motivoida muita, toimia empaattisesti ja ymmärtää erilaisia näkökulmia. Tunneäly auttaa johtajia tekemään parempia päätöksiä sekä johtamaan tehokkaasti muutoksen ja haasteiden keskellä. (Goleman ym. 2009, 77, 79.) Johtaja kykenee ymmärtämään toista ihmistä empaattisesti, mikäli on itse käsitellyt omia kokemuksiaan syvällisesti. Toisen ihmisen ymmärtäminen vaatii kuuntelevalta osapuolelta aktiivista vuorovaikutustyötä, jossa on asetettava omien sisäisten kokemusten tasolle ja kokemusten sisältävien tunnetasojen prosessien vietäväksi. (Juuti 2013, 102.) Tunneälykkään johtajan alaisuudessa ihmiset jakavat ideoita, oppivat toisiltaan, tekevät päätöksiä yhteistyössä sekä saavat asioita aikaan (Goleman ym. 2009, 77).

3.3 Tunnejohtaminen

Johtaminen on vuorovaikutustyötä, jossa esihenkilö työskentelee suurimmaksi osaksi tunteidensa ja persoonansa välityksellä (Juuti 2013, 72). Tunnetaitoisten johtajien organisaatiot tekevät hyvää tulosta ja niissä työskentelee tyytyväistä henkilöstöä (Eurich 2018). Tunnejohtamisen perustana on tunnetietoisuus. Tunnetietoudella tarkoitetaan sitä, että yksilö huomaa ja tunnistaa tilanteessa esiintyvät sekä omat että muiden tunteet. (Rantanen ym. 2020, 63.) Tunnetietous on yksi tunneällyn merkittävimmistä osatekijöistä. Tunnetietoutta voidaan kehittää ja se voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena kohti onnistunutta tunnejohtamista. Kehittyneen tunnetietoisuuden katsotaan olevan yhteydessä laadukkaaseen päätöksentekoon ja toimivaan vuorovaikutukseen sekä vaikuttavan esiintymiseen. (Eurich 2018.)

Tunteiden ja tunnereaktioiden taustalla on aina jokin syy. Tunteisiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan ymmärtämällä tunnereaktioiden syyt. Ihmisellä on sekä fysiologisia että psykologisia perustarpeita. Fysiologisia tarpeita ovat ruoan, veden ja unen saaminen. Ihan yhtä todellisia tarpeita ovat psykologiset tarpeet, joita ovat nähdä ja kuulla tuleminen, arvostus, yhteenkuuluvuus sekä mahdollisuus tehdä jotain merkityksellistä. Mikäli edellä mainitut psykologiset perustarpeet eivät tule täytetyiksi, lannistuu tunne-elämä ja katoaa mielekkyyden sekä merkityksellisyyden tunne. (Rantanen ym. 2020, 87–88.)

Yksi tärkeimmistä tunnejohtamisen taidoista on kyky nähdä yksilön käytöksen taakse. Käytöksen taustalla voi olla täyttymättömiä psykologisia tai fysiologisia perustarpeita. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja kokea tulevansa arvostetuiksi. Haastavan tilanteen taustalla voi olla esimerkiksi työntekijän kokemus siitä, ettei hänestä olla kiinnostuneita, häntä ei ymmärretä tai arvosteta, häntä kohdellaan epäreilusti tai hän ei koe hallitsevansa tilannetta. Kun tunteet ja tarpeet otetaan huomioon, saadaan tilanteesta parempi kokonais käsitys ja yksilö aidosti motivoituu, sitoutuu ja saavuttaa tavoitteet. (Rantanen ym. 2020, 89–90, 101–102.)

Tunteet huomioiva johtaminen pitää sisällään hyvät tunteiden käsittelytaidot, esihenkilön tietoisien läsnäolon, aidot kohtaamiset, sallivan tunneilmapiirin, esimerkiksi johtamisen sekä onnistumisten huomioimisen. Tunteet huomioiva johtaja ymmärtää ja sallii erilaiset tunteet, minkä lisäksi osaa hyödyntää niitä vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ja hänen kanssaan on pystyttävä keskustelemaan sekä työhön liittyvistä haasteista, että niihin kohdistuvista tunteista. Positiivisena on nähty myös mahdollisuus purkaa tunteita tiimin kesken. (Vikman 2020, 57, 59.)

3.4 Tunneilmasto

Organisaation tunneilmasto vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen, innostukseen, sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, motivaatioon sekä aitoon sitoutumiseen (Rantanen ym. 2020, 31, 33). Yksilöiden työskentelyä tukee ilmapiiri, joka perustuu luottamukselle, avoimuudelle, arvostukselle ja avuliaisuudelle (Juuti 2013, 45). Positiiviset tunteet sekä myönteinen tunneilmasto auttavat työssä suoriutumisessa sekä päätöksenteossa. Positiiviset tunteet laajentavat ajattelua ja tekevät siitä joustavampaa, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu. Negatiiviset tunteet puolestaan heikentävät keskittymiskykyä, muistia, päätöksentekokykyä sekä valmiutta oppia ja kehittää uusia asioita. Stressaantuneena ajattelu heikkenee ja huomio kiinnittyy pääasiallisesti pelkoa herättäviin asioihin. (Rantanen ym. 2020, 31, 33.)

Tunneilmasto rakentuu työpaikan rutiineista ja käytänteistä sekä niihin liittyvistä tunteista (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020b, 113). Juutin mukaan organisaation tunneilmasto on yhteisten ajattelumallien ja kokemussisältöjen summa. Organisaation yhteenkuuluvuus näyttäytyy organisaation kulttuurina ja ilmapiirinä. Yhteenkuuluvuutta luovat esihenkilöiden toiminta

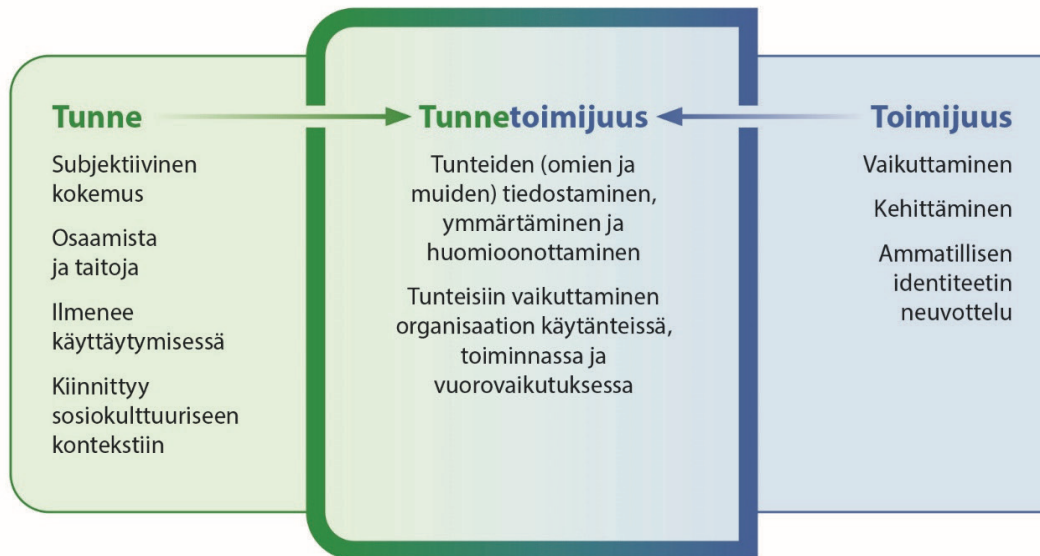
sekä organisaation perinteet. Hyvä työilmapiiri ja vahva kulttuuri tukee työyhteisön menestyksestä työskentelyä. (Juuti 2013, 101, 103.)

Tunneilmapiirin rakentumista tukevat esihenkilön läsnäolo ja riittävän ajan löytyminen esihenkilötyöhön. Esihenkilön valta-aseman vuoksi esihenkilöllä on tärkeä rooli tiimin ja koko työyhteisön tunneilmaston luomisessa ja ylläpitämisessä. Tunneilmapiiri tulisi rakentaa niin, että siellä on turvallista ilmaista tunteita, erilaiset tunteet hyväksytään ja muita ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti. Tunteiden ilmaisemiselle ja niiden prosessoinnille tulee olla aikaa työpäivän aikana. Tunneilmapiiriä voidaan vahvistaa onnistumisten huomioimisella ja kiitosten antamisella. Onnistumisten jakaminen yli tiimirajojen lisää ymmärrystä ja arvostusta toisten tekemää työtä kohtaan. (Vikman 2020, 58, 60.) Kokemus työpaikan tunnejohtamisesta on suoraan verrannollinen siihen, kuinka yksilö kokee omat tunnetaitonsa, ja onko hänellä mahdollisuus vaikuttaa tunteisiin työpaikalla (Ikävalko ym. 2020b, 110).

Erilaisiin tilanteisiin ja tapahtumiin liittyy erinäisiä odotuksia, tunteenosituksia ja tunteiden säätelyä. Tunneilmastoa voidaan muuttaa tunteenosoitusten ja tunnesäätelyn avulla. Tunneilmaston muutos vaatii tunteiden käsittelyä uudella tavalla rutiininoloisissa tilanteissa. (Ikävalko ym. 2020b, 113.) Tunnetilojen jakaminen toisten kanssa voi auttaa toisten ihmisten aikeiden ja tekojen ymmärtämistä sekä edistää sosiaalista vuorovaikutusta. Ihmisen aivot seuraavat kanssaihminen tunneilmastoa ja pyrkii mukautumaan siihen. (Nummenmaa, Clerean, Viinikainen, Jääskeläinen, Hari & Sams 2012, 9599.)

3.5 Tunnetoimijuus

Tunnetoimijuus koostuu kahdesta erillisestä ilmiöstä, tunteista ja toimijuudesta (Kuva 2). Tunne-käsitettä voidaan luonnehtia subjektiiviseksi kokemukseksi, mikä ilmenee käyttäytymisen yhteydessä. Tunnekokemukseen vaikuttavat yksilön osaaminen ja taidot. Toimijuus taas rinnastetaan vaikuttamiseen, kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Tunnetoimijuus näkyy omien ja muiden tunteiden tiedostamisena, ymmärtämisenä ja huomioon ottamisena, minkä lisäksi siihen liittyy tunteisiin vaikuttaminen organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Tunnetoimijuus nähdään osana yksilön kompetenssia, minkä seurauksena se on kyky, jota voidaan kehittää. (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 10, 13.)



KUVA 2. Tunnetoimijuuden määritelmä (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 13).

Tunnetoimijuuden on nähty olevan yhteydessä työn imuun ja tunneilmastoon (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 67). Työn imua voidaan kuvata työhön liittyvänä tilana, mikä ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja työhön uppoutumisena (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002, 74). Tarmokkuus näkyy energisyytenä ja vahvana keskittymisenä työhön niin, että töiden lopettaminen on haastavaa. Työn imussa oleva henkilö ei miellä työtehtäviään stressaaviksi tai vaativiksi, vaan enemmänkin haastaviksi. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008, 188.) Tunnetoimijuus vaikuttaa myös muutokseen sitoutumiseen ja sen toteuttamiseen (Ikävalko ym. 2020a, 115).

Tunnetoimijuudessa korostuvat tunteiden tiedostaminen, tunnistaminen ja vaikutusten ymmärtäminen. Tunnetietoisuus ja -osaaminen on yksilön toiminnan perusta. Henkilö, jonka tunnetoimijuus on korkea, osaa ottaa omat ja muiden tunteet huomioon, vaikuttaa rakentavasti organisaation tunneilmastoon, hyödyntää positiivisia tunteita toiminnan tehostamisessa ja käsittelee lahjakkaasti negatiivisia tunteita. (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86.) Hiltusen (2012, 3.5) mukaan paras tapa yrittää ymmärtää toista ihmistä, on kysyä toiselta suoraan miltä hänestä tuntuu. Jos henkilö ei osaa tunnistaa ja määrittellä tunteitaan, johtaja voi yrittää ymmärtää tunnetilaa, sen syitä ja seurauksia omien henkilökohtaisten tunnekokemustensa avulla.

Vikmanin mukaan tunnetoimijuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että johtamisessa huomioidaan henkilöstön tunteet ja tuetaan toimijuutta. Tämän tyyllisellä johtamistyyllillä voidaan voimaannuttaa henkilöstö työskentelemään muutoksessa, samalla edistäen työyhteisön työhyvinvointia. Tunnetoimijuuden johtaminen näyttäytyy aitoina kohtaamisina ja emotionaalisenä herkkyytenä haastavissakin tilanteissa. (Vikman 2020, 62.)

3.5.1 Ammatillinen toimijuus

Tunnetoimijuuteen liittyy vahvasti ammatillinen toimijuus. Ammatilliseen toimijuuteen yhdistetään itseohjautuvuus ja mahdollisuus tehdä itsenäisiä valintoja (Vikman 2020, 50). Lisäksi ammatillinen toimijuus näyttäytyy yksilön mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää työkäytäntöjensä ja muokata omaa ammatillista identiteettiänsä. Ammatillisen identiteetin muokkaamiseen liitetään vahvasti ammatillisten tavoitteiden asettaminen, työuran edistäminen ja tarve työskennellä mielekkäissä työtehtävissä. (Vikman 2020, 50–51.)

Vahva ammatillinen toimijuus edistää myönteisten tunteiden heräämistä, mikä näkyy iloisuutena ja innostumisena sekä ylpeytenä kehittämistyöstä ja onnistumisista. Lisäksi vahva ammatillinen toimijuus vahvistaa toimijuutta. Toisaalta negatiivisilla tunteilla on oma voimansa toimijuuden aktivoimisessa. Tämä näkyy esimerkiksi silloin, kun yksilö häpeää omaa suoriutumistaan ja pyrkii sen myötä ottamaan uudet työkäytännöt hallintaan. Heikko ammatillinen toimijuus edesauttaa negatiivisten tunteiden syntymistä. Esteet oman työn ja työkäytäntöjen kehittämisessä aikaansaavat negatiivisten tunteiden syntymisen, jolloin ammatillinen toimijuus heikkenee. (Vikman 2020, 53–54.)

Toimijuutta hidastavat epäselvyydet uusissa työkäytännöissä, minkä seurauksena omaan työhön liittyvä päätöksentekoprosessi hidastuu. Epäselvyydet työrooleissa ja -tehtävissä sekä muutosten hidas juurtuminen vaikuttavat omalta osaltaan toimijuuteen negatiivisesti. Toimipistejaolla, esimiesvaihoilla ja tiimin muutoksilla on myös omat rajaavat vaikutuksensa toimijuuden kokemisessa. Jatkuva muutos aiheuttaa epätietoisuutta ja turhautuneisuuden tunteita, joilla on kielteinen vaikutus ammatilliseen toimijuuteen. Työntekijän kontrollointi ja valvonnan alla oleminen heikentää vaikutusmahdollisuuksia työssä, mikä taas omalta osaltaan heikentää toimijuutta. (Vikman 2020, 51–52, 54, 56–57.)

3.5.2 Ammatillisen toimijuuden ja tunnetoimijuuden tukeminen

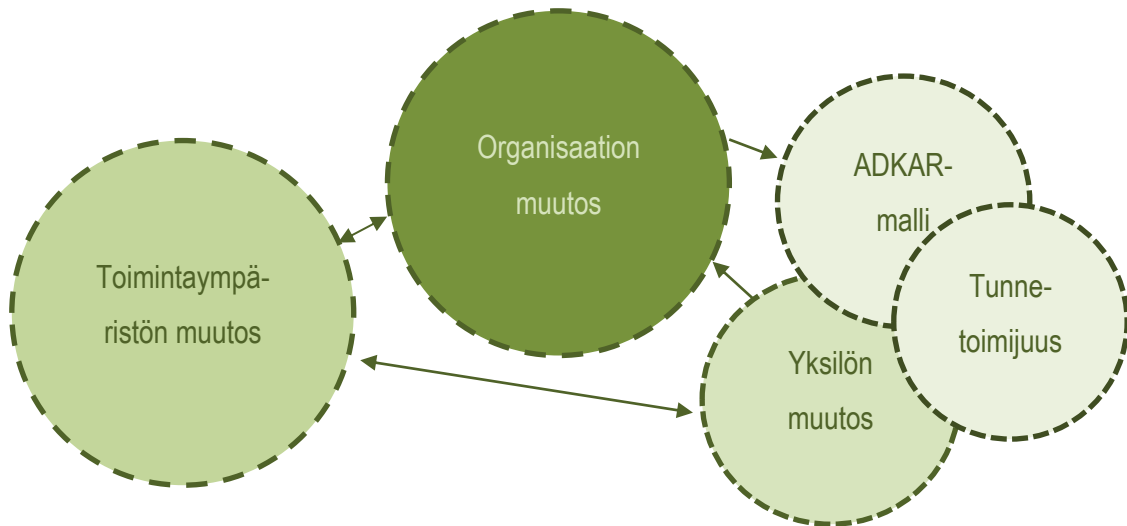
Ammatillisen toimijuuden toteuttaminen helpottuu fyysisen läsnäolon, olemassa olevien verkostojen ja toimivien vuorovaikutustaitojen myötä. Työntekijöiden toimijuutta voidaan tukea läsnäolevalla johtamisella, aidolla kiinnostuksella ja vuorovaikutuksella, motivoinnilla, luottamuksella, vastuunantamisella ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisella. Tunto-hankkeen tutkimuksen mukaan jatkuvassa muutoksessa toimivat henkilöt toivoivat tasaisempaa työvaihetta, jossa muutosten määrä olisi kohtuullinen ja yksilö saisi levähtää identiteettinsä uudelleenmäärittelyssä. (Vikman 2020, 51, 54.)

Ammatillista toimijuutta voidaan vahvistaa kannustamalla ja antamalla kehittymistä tukevaa palautetta. Pelkkä kannustaminen ja palautteen antaminen ei riitä, vaan esihenkilöltä vaaditaan kiinnostuksen osoittamista työntekijää ja hänen työtehtäviään kohtaan. Ammatillisen toimijuuden merkityksellisyyttä lisää luottamuksen osoittaminen, vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja mahdollisuus toimia itseohjautuvasti vastuuta kantaen. Vaikka yksilö kaipaa vapautta ja vastuuta, on hyvä huomata, että henkilöstö toivoo esihenkilön kuitenkin näyttävän suuntaa ja ottavan vastuuta vaikeista päätöksistä. (Vikman 2020, 55–56.)

Ammatillisen toimijuuden vahvistamiseen voidaan vaikuttaa selkeällä ja oikea-aikaisella vuorovaikutuksella, unohtamatta yhteisymmärrystä. Kun esihenkilö tuntee alaisensa ja kuuntelee aidosti heidän mielipiteitänsä, vuorovaikutuksesta tulee sujuvampaa. Motivoinnin avulla henkilöstö uskaltuu kertomaan aidot ja rehelliset mielipiteensä. (Vikman 2020, 56–57.)

4 TEOREETTISEN KESKUSTELUN YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Kuvassa 3 on kuvattu kehittämistyön teoreettinen synteesi, joka havainnollistaa teoreettisen viitekehyksen muodostaman kokonaisuuden ja eri tekijöiden keskinäiset sidonnaisuudet.



KUVA 3. Kehittämistyön teoreettinen synteesi.

Kuvan 3 mukaisesti toimintaympäristön muutos voi aiheuttaa muutostarpeen organisaatio- ja yksilötasolla. Toisaalta taas organisaation tietoisesti tekemät muutokset voivat muuttaa toimintaympäristöä sekä vaatia yksilön muutosta. Yksilö voi niin ikään omalla toiminnallaan muuttaa sekä organisaation toimintaa että toimintaympäristöä. Muutos voidaan nähdä kaksisuuntaisena ja kehämäisenä.

Kehämäisen kuvion ympärillä tapahtuu jatkuvasti sekä luontaista että johdettua muutosta. Luontainen muutos on sellaista, jonka syntymiseen kukaan ei tietoisesti vaikuta, vaan se tapahtuu itseltään ja huomaamatta. Johdetulla muutoksella taas tarkoitetaan jonkin tahon tietoisesti suunnittelemaa ja toteuttamaa muutosta, jonka etenemistä johdetaan, hallitaan ja seurataan aktiivisesti. Tarve johdettuun muutokseen voi syntyä myös luontaiseen muutokseen reagoimisesta. Jos halutaan hallita ja johtaa muutosta, tarvitaan muutosjohtamisosaamista. Muutosjohtamisessa voidaan hyödyntää erilaisia muutosjohtamisen malleja, joista yhtenä esimerkkinä on inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-malli. ADKAR-mallin keskiössä on yksilö ja yksilön tukeminen muutoksessa.

Tarkasteltaessa yksilön muutosta, tulee huomioida se, että ihminen on kokonaisuus, eikä tunteita voida erottaa yksilön toiminnasta. Tunteet ovat tärkeässä asemassa myös työelämässä, koska niiden tiedetään vaikuttavan monella tapaa yksilön suorituskyykyyn, kuten esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen ja vuorovaikutussuhteisiin. Onnistuneessa muutosjohtamisessa korostuukin johtajan tunnetaidot ja tunnetoimijuus. Tunnetoimijuus käsitteenä kattaa sekä omien että muiden tunteiden huomioimisen sekä tunteisiin vaikuttamisen. Onnistunut muutoksen läpivienti vaatiikin muutosjohtamisosaamista, jossa yksilö huomioidaan ja kohdataan inhimillisesti, muutoksen aiheuttamat tunteet huomioiden ja niihin vaikuttaen.

5 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä, tutkimusotteesta eli tutkimuksen lähestymistavasta, tutkimusmenetelmistä ja -kohteesta. Tutkimusasetelmassa esitetään työkalut, joiden avulla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan valitussa tutkimuskohteessa. (Kananen 2017, 100–101.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellisessa kehittämissä työssä ratkaistaan käytännön ongelmia ja tuotetaan uusia ideoita, jotka on johdettu työelämän käytännöistä (Ojasalo ym. 2020, 18–19). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään systemaattisesti kerättyä ja kriittisesti analysoitua sekä käytäntö- että teoriapohjaista tietoa. Tämän tyylliselle kehittämistyölle on tyypillistä erilaisten menetelmien hyödyntäminen sekä aktiivinen vuorovaikutus ja kehittämistyön etenemisen läpikäyminen intressipiirin kanssa. Tarve kehittämiselle pohjautuu usein organisaation muutostarpeeseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siten, että uuden teorian lisäksi halutaan saavuttaa konkreettisia ratkaisuja, ideoita tai käytäntöjä tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. (Ojasalo ym. 2020, 18–19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö valikoitui opinnäytetyön luonteeksi, koska konkreettisen kehittämisoingelman ratkaisemiseksi haluttiin hyödyntää tutkimuksellista teorian tietoa, monipuolisesti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, aktiivista vuoropuhelua sekä hiljaista tietoa. Tälle opinnäytetyölle on ominaista konkreettisten kehittämistoimien ideointi yhteistyössä yhteistyöorganisaation edustajien kanssa.

Tutkimusasetelman ytimessä ovat tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset (Kananen 2017, 101). Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteydessä on luontevampaa kuitenkin puhua tutkimuskysymysten sijaan kehittämiskysymyksistä tai pelkästään kysymyksistä. Kehittämiskysymysten luonne pohjautuu tutkimusotteeseen, joka voi olla laadullinen tai määrällinen. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Tämä opinnäytetyö perustuu laadulliseen lähestymistapaan. Laadullisessa asetelmassa kehittämiskysymykset ovat usein yleisluontoisia ja ne täsmentyvät aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin yhteydessä (Toikko & Rantanen 2009, 117). Laadullinen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusongelma ja kehittämiskysymykset, metodologia, yhteistyöorganisaation esittely, kehittämistyön lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmät sekä kehittämistyön kulku.

5.1 Tutkimusongelma ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma pohjautuu jatkuvaan muutokseen. Muutosta tapahtuu niin toimintaympäristössä kuin yhteistyöorganisaatiossakin. Yhteistyöorganisaation toimintavarmuuden ylläpitäminen, nyt ja tulevaisuudessa, vaatii toiminnan aktiivista kehittämistä. Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää henkilöstöltä uuden opettelua ja jatkuvaa oppimista, mikä voi kuormittaa henkilöstöä. Jatkuvan muutoksen ja henkilöstön tukemisen vuoksi muutosjohtamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Yhteistyöorganisaatio soveltaa muutosjohtamisessaan inhimillistä muutosjohtamisen ADKAR-mallia, jota se on muokannut omia tarpeitaan vastaavaksi. Tiedot (K)- ja taidot (A) -vaiheet ovat yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Täten yhteistyöorganisaation soveltamassa mallissa on neljä vaihetta – tietoisuus A (awareness), halu D (desire), tiedot & taidot A & K (knowledge ja ability) ja vahvistaminen R (reinforcement) (Marttinen 2023, 16). ADKAR-mallissa onnistunut muutosjohtaminen perustuu yksilöön ja siihen, miten yksittäisen henkilön muutosta tuetaan ja helpotetaan (Hiatt 2006, 1).

Kun muutoksen keskiössä on yksilö, tulee yksilön tunteet huomioida osana muutosjohtamiskokonaisuuksia. Tunteet vaikuttavat monella tapaa yksilön suorituskykyyn ja saavat ihmisen toimimaan ja ponnistelemaan tavoitteidensa eteen (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 10, 31). Onnistuneessa muutosjohtamisessa korostuu johtajan tunnetietoisuus ja tunnetoimijuus. Johtaja, jonka tunnetoimijuus on korkea, osaa ottaa omat ja muiden tunteet huomioon, vaikuttaa rakentavasti organisaation tunneilmastoon, hyödyntää positiivisia tunteita toiminnan tehostamisessa ja käsitellä lahjakkaasti negatiivisia tunteita (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86). Onnistunut muutoksen läpivienti vaatii muutosjohtamisosaamista, jossa yksilö huomioidaan ja kohdataan inhimillisesti, muutoksen aiheuttamat tunteet huomioiden ja niihin vaikuttaen. Täten yhteistyöorganisaation soveltamassa muutosjohtamisen ADKAR-mallissa tulisi hyödyntää tunnetoimijuutta.

Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla pääkehittämiskysymykseen:

- *Miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa?*

Alakehittämiskysymysten vastaukset puolestaan auttavat opinnäytetyön tekijöitä ymmärtämään miten tunteet, tunnejohtaminen ja ammatillinen toimijuus ilmenevät yhteistyöorganisaation arjessa. Alakehittämiskysymyksissä tunnetoimijuus on pilkottu tunteisiin ja ammatilliseen toimijuuteen laajemman käsityksen saamiseksi. Alakehittämiskysymykset ovat:

- *Miten tunnetietous ja tunnejohtaminen ilmenevät yhteistyöorganisaatiossa?*
- *Miten ammatillinen toimijuus ilmenee yhteistyöorganisaatiossa?*

5.2 Metodologiset kysymykset

Opinnäytetyöprosessissa korostuu kehittämistoiminnan periaatteiden määrittely eli metodologisiin kysymyksiin vastaaminen. Metodologisten kysymyksien avulla selvitetään, millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämisellä pyritään tuottamaan ja millaisesta intressistä kehittämistyötä tehdään sekä millainen on kehittämisen luonne. Metodologian avulla perustellaan tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä käytettävät menetelmät. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Tieteessä puhutaan ontologiasta eli siitä millainen on todellisuuden luonne ja todellisuuskäsitys. Todellisuuden luonnetta voidaan tarkastella esimerkiksi realismin ja konstruktionismin näkökulmasta. Realismiin liittyy arkiymmärryksen mukainen todellisuuskäsitys sekä ihmisistä riippumaton objektiivinen todellisuus. Konstruktionismin mukaan todellisuus puolestaan rakentuu sosiaalisen kanssakäymisen kautta ja käsitys todellisuudesta on tulkinnallinen. (Toikko & Rantanen 2009, 36–37, 55.) Tällä hetkellä yhteistyöorganisaation todellisuuskäsitys tunnetoimijuudesta perustuu realismiin eli arkiseen ajatteluun. Arkiajattelu johtuu tässä yhteydessä siitä, ettei yhteistyöorganisaatio ole vielä määritellyt selkeää mallia tunnetoimijuuden hyödyntämiselle. Toisaalta todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä, minkä vuoksi yksilöiden välinen todellisuuskäsitys voi olla hyvin erilainen. Tällöin voidaan puhua konstruktionisesta todellisuuden luonteesta.

Todellisuuskäsitystä voidaan tarkastella fakta- ja tulkinnallisesta näkökulmasta. Tällöin todellisuuskäsitystä lähestytään kehittämistoiminnan kohteesta käsin. Kun tavoitteena on jonkin mitattavissa olevan asian kehittäminen, puhutaan faktanäkökulmasta. Kun taas kehitetään jotain ei näkyvää, kuten esimerkiksi asenteisiin vaikuttamista, puhutaan tulkinnallisesta näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 37.) Tässä opinnäytetyössä korostuu tulkinnallinen näkökulma, koska tunnetoimijuus ei ole näkyvää, eikä mitattavissa.

Epistemologiassa pyritään ottamaan kantaa siihen, mikä on pätevää tietoa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta olennaista on tarkastella, millaista tietoa ja tiedontuotantotapaa tavoitellaan. Tieto voi perustua näyttöön tai hiljaiseen eli kokemusperäiseen tietoon. Hiljaista tietoa hyödynnetään usein intuition varassa ja toiminta perustuu tällöin vaistonvaraisuuteen. Kehittämistoiminta ei voi perustua pelkästään tieteelliseen tietoon, vaan siihen täytyy liittyä myös uutta tietoa, jota syntyy käytäntöyhteyksissä. Kaikista olennaisinta on, että tieto on käyttökelpoista ja hyödynnettävissä. (Toikko & Rantanen 2009, 39–40, 55.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadukasta ja mahdollisimman uutta tutkimustietoa, vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita sekä yhteistyöorganisaatiossa ajansaatossa syntynyttä hiljaista tietoa.

Induktiivisen ajattelun mukaan tietoa saadaan parhaiten kerättyä siirtymällä yksittäisistä tapauksista kohti kokonaisuuksia (Toikko & Rantanen 2009, 39). Induktiivisessa lähestymistavassa korostuu aineiston monitahoinen tarkastelu, joten teorian tai hypoteesien testaaminen ei ole keskiössä tässä ajattelutavassa. Induktiivisen ajattelun mukaan tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää, vaan tärkeää on se, mitä aineistoista nousee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.) Aineistoa on kerätty tutkittavasta kohteesta eri aineistonkeruumenetelmin yksityiskohtaisen tiedon ja monipuolisen aineiston saamiseksi sekä tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja kehittämiskysymyksiin vastaamiseksi. Kerätty aineisto on määrittänyt sen, mikä on kehittämistehtävän kannalta oleellista ja tärkeää.

Kehittämisen intressinäkökulma lähtee liikkeelle siitä, kenen intressiä kehittämisessä tavoitellaan. Tässä yhteydessä selvitetään, asettaako joku ylempi taho yleistavoitteet kehittämiselle, kuka organisaatiossa asettaa tavoitteet ja kuka lopulta päättää kehittämistoiminnasta. Muuttuvassa maailmassa kehittäminen etenee prosessimaisesti, mutta täydentyen. Tämän vuoksi toimijoita ja toimintatapoja joudutaan tarkastelemaan jatkuvaluontoisesti. Tärkeää on kyetä toimimaan ja tekemään nopeita ratkaisuja muuttuvassa todellisuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 44, 55.)

Opinnäytetyö palvelee sekä opinnäytetyön tekijöitä että yhteistyöorganisaatiota. Opinnäytetyön tekijöiden intressi on ollut oman osaamisen sekä yhteistyöorganisaation toiminnan kehittäminen. Yhteistyöorganisaation intressi kehittämistoiminnalle pohjautuu strategiaan. Toiminnan on oltava ajanmukaista ja asioita on kyettävä tekemään paremmin, jotta toimintavarmuus voidaan turvata tulevaisuudessa (Verohallinto 2022f). Organisaation uudistumisen tahtotila on kova ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan. Lisäksi yhteistyöorganisaation arvot luottamus, yhteistyö ja uudistuminen, näkyvät toiminnassa laajasti niin organisaation sisälle kuin uloskin päin. (Verohallinto 2022f.) Yhteistyöorganisaatio pitää tunnetuutta mielenkiintoisena uutena aiheena, joten he olivat valmiita tukemaan tätä kehittämistyötä. Yhteistyöorganisaatio on määritellyt opinnäytetyölle raamit, joiden puitteissa on tullut toimia, mutta käytännössä vastuu kehittämistyöstä on ollut opinnäytetyön tekijöillä. Opinnäytetyön tukemisesta ja ohjauksesta ovat vastanneet opinnäytetyön tukihenkilö ja ohjaava opettaja.

Kehittämistoiminnan luonnetta voidaan kuvata tässä opinnäytetyössä prosessorientoituneeksi. Prosessorientoituneessa toiminnassa korostuu reflektiivisyys eli jatkuva tiedon muutos toiminnan edetessä (Toikko & Rantanen 2009, 50). Yhteistyöorganisaation toimintaympäristössä muutoksia voi tapahtua nopeasti ja varoittamatta, jolloin muuttuneisiin tilanteisiin on reagoitava nopeasti. On kuitenkin huomioitava, että isossa julkishallinnon organisaatiossa päätöksentekoon vaaditaan useampi taho. Opinnäytetyöprosessin aikana on varauduttu yllättäviinkin muutoksiin. Kehittämissä ympäristössä vaatii nykyisten ja tulevien toimintatapojen jatkuvaa tarkastelua. Kun toimintaympäristö ja toiminta muuttuvat, vaaditaan toimijoilta jatkuvaa uuden oppimista sekä toimintatapojen kehittämistä (Ylöstalo 2005, 119). Tällöin tieto ja erilaiset kokemukset ohjaavat kehittämistyötä (Ylöstalo 2005, 119).

5.3 Yhteistyöorganisaation ja kohdeyksikön esittely

Opinnäytetyö on suoritettu yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Laki Verohallinnosta 1 §:n mukaan Verohallinto toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja se on perustettu verotusta varten (Laki Verohallinnosta 503/2010, 1:1 §). Verohallinnon tärkein tehtävä on toteuttaa verotus oikean määrällisenä ja oikea-aikaisesti yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi (Verohallinto 2022f). Kerätyt verot välitetään kuukausittain yhteiskunnan palveluja ylläpitäville tahoille, kuten esimerkiksi kunnille ja Kansaneläkelaitokselle (Verohallinto 2023b). Verohallinnon toiminnassa korostuvat sen arvot, luottamus, uudistuminen ja yhteistyö (Verohallinto 2022f).

Verohallinnon palveluksessa työskenteli vuoden 2022 lopussa yhteensä 5183 henkilöä. Heistä noin 4100 työskenteli Verotusyksikössä, joka on Verohallinnon suurin yksikkö. (Verohallinto 2023b.) Verotusyksikön henkilöstön tehtävänä on varmistaa verotuksen tehokkuus, toimintavarmuus, laatu ja yhtenäisyys (Verohallinto 2022e). Verotuksen toimittamisen lisäksi Verotusyksikkö huolehtii muun muassa asiakkaiden ohjauksesta ja neuvonnasta, verotarkastuksista ja verovalvonnasta sekä veronkantoon ja perintään liittyvistä tehtävistä (Verohallinto 2023a).

Johtaminen yhteistyöorganisaatiossa

Verohallintoa johtaa sen pääjohtaja, kun taas sen 11 yksikköä johtaa kunkin yksikön päällikkö. Pääjohtajan ja yksiköiden päälliköiden päätöksentekoa ja toiminnan johtamista tukee johtoryhmä, johon kuuluvat edellä mainittujen roolien lisäksi pääjohtajan määräämät muut virkamiehet ja henkilöstön edustajat. (Verohallinto 2023a.) Verohallinnossa johtaminen perustuu tavoitteisiin, tietoon ja valmentavaan otteeseen (Verohallinto 2023b).

Verohallinnossa johto- ja esihenkilötehtävät ovat jaettu useamman rinnakkaisen roolin kesken. Esihenkilöt vastaavat muun muassa johdettavan hallinnollisista esihenkilötehtävistä, mukaan lukien työsuojelulliset vastuut työkykyyn ja hyvinvointiin liittyen. Muut työtä ohjaavat tahot taas vastaavat työn johtamisesta. Vaikka johtajuus on jaettu, vastaa esihenkilö yksinomaisesti yksilön palkkauksen perusteena toimivan suoriutumisen arvioinnista. Jaetun johtajuuden onnistumisen elementteinä voidaan nähdä vastavuoroisuus, vuoropuhelu ja aktiivinen yhteistyö. Esihenkilöllä tulee olla kokonaiskuva jokaisen johdettavansa työtilanteesta ja työssä suoriutumisesta. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ryhmän jäsenten ja työtä ohjaavien tahojen kesken. Vastaavasti työtä ohjaavat tahot tarvitsevat esihenkilön tietoa ja tukea oman työnsä hoitamiseen. (Verohallinto 2022b, 3, 9.) Verohallinnossa halutaan toimia lähellä työntekijää, kohdaten jokainen työntekijä yksilönä. Tämä näkyy muun muassa esteiden poistamisena sekä työssä suoriutumisen, päivittäisten toimien ja työhyvinvoinnin tukemisena ja valmentamisena. (Verohallinto 2022c.)

5.4 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistavalla tarkoitetaan metodologista kokonaisuutta, jolla tutkimusongelma voidaan ratkaista (Kananen 2017, 84, 101). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan hyödyntää useampaa lähestymistapaa. Useamman lähestymistavan myötä voidaan yhdistellä kehittämistyön luonteeseen parhaiten soveltuvia elementtejä. (Ojasalo ym. 2020, 51.) Vilkan (2015, 68) mukaan lähestymistapaa valitessa tulee huomioida tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tiedon intressi. Lisäksi yhteistyöorganisaation näkemyksellä ja kehittämistyön tekijöiden osaamisella on vaikutus lähestymistavan valintaan. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tekijöiden tulee käyttää itselleen tuttuja metodeja.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, minkä lisäksi hyödynnetään palvelumuotoilun elementtejä. Tapaustutkimuksen (Case Study) avulla tuotetaan tietoa tutkittavasta kohteesta sen omassa ympäristössään (Ojasalo ym. 2020, 52). Tutkimuksen kohteena voi olla yritys, liiketoimintayksikkö, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tämän lähestymistavan tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi nykyistä toimintaa tutkimalla. Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa keskitytään tiedon keräämiseen, minkä pohjalta muodostetaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin. Tässä lähestymistavassa lopullista muutosta ei vielä viedä eteenpäin. Tapaustutkimuksen tulokset vastaavat usein kysymyksiin, miten ja miksi. (Ojasalo ym. 2020, 37, 52–53.)

Tapaustutkimuksen rinnalla hyödynnetään palvelumuotoilun elementtejä sovellettavien työkalujen muodossa. Palvelumuotoilussa (Service Design) sovelletaan erilaisia muotoiluprosesseja ja -menetelmiä toiminnan kehittämiseksi (Ojasalo ym. 2020, 71). Palvelumuotoilun avulla saadaan konkreettista ja syvällistä tietoa kehittämisen tueksi. Oleellista palvelumuotoilussa on eri osapuolten osallistaminen kehittämistyöhön. Palvelumuotoiluun liittyy keskeisesti kokemuksellisuus. (Ojasalo ym. 2020, 38, 72–73).

Opinnäytetyön laadullinen lähestymistapa oli luontainen valinta, koska se oli opinnäytetyön tekijöille entuudestaan tuttu. Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön soveltuu tapaustutkimus, koska halutaan ymmärtää kehittämiskohdetta, tuottaa tietoa kehittämisen tueksi sekä muodostaa konkreettisia kehittämissuhteita. Kehittämistyö on haluttu toteuttaa osallistaen yhteistyöorgani-

saation henkilöstöä. Osallistamisen myötä saadaan arvokasta hiljaista tietoa sekä erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö rajautuu konkreettisiin kehittämissuosituksiin, joita yhteistyöorganisaatio voi myöhemmin itse viedä käytäntöön. Useamman lähestymistavan hyödyntämisen etuna voidaan nähdä syvällisempi ja monipuolisempi tieto kehitettävästä kohteesta.

5.5 Aineistonkeruumenetelmät

Lähestymistavan valinta ohjaa kehittämistehtävän konkreettisten menetelmien valintaa, vaikkakin suurin osa menetelmistä sopii mihin tahansa lähestymistapaan. Laadullisia menetelmiä hyödynnetään sellaisiin kehittämiskohteisiin, joita ei entuudestaan tunneta hyvin ja joista halutaan saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on pieni, mutta analysoitava aineisto on runsas. Tyypillisiä laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelumuodot sekä osallistava havainnointi. (Ojasalo ym. 2020, 51, 105.)

Laadullisessa kehittämistyössä voidaan hyödyntää sekä sekundäärisiä että primäärisiä aineistoja. Sekundääriaineistoiksi kutsutaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä dokumentteja, kuvia ja tallenteita. Primääriaineistoilla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi haastattelujen ja havainnointien avulla tuotettuja aineistoja tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 44.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään sekundääriaineistoina yhteistyöorganisaation sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja. Primääriaineistoja tuotetaan tätä kehittämistyötä varten seuraavilla aineistonkeruumenetelmillä: puolistrukturoidut teemahaastattelut, työpajatyöskentely sekä havainnoinnit edellä mainituissa tilaisuuksissa. Tarkempi luettelo opinnäytetyössä käytetyistä aineistoista ja niiden laajuuksista käy ilmi liitteestä 4.

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelujen etuna voidaan nähdä nopea ja syvällinen tiedonkeruu sekä tutkittavan aiheen selventäminen ja syventäminen. Haastattelumenetelmä valitaan sen mukaan, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödynnetään tilanteissa, joissa kehittämisen kohdetta ei täysin tunneta, eikä toisaalta haluta ohjalla haastateltavien vastauksia. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelukysymykset on laadittu ennakkoon teemoittain. Haastattelijalla on kuitenkin haastattelun aikana mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä, muuttaa tarkkoja sanamuotoja, jättää osa kysymyksistä esittämättä tai esittää haastattelun aikana

mieleen nousevia uusia kysymyksiä. Haastattelut suositellaan tallennettavan, jolloin niihin voi palata aina uudelleen. Haastattelun tallentamiseen tarvitaan haastateltavan lupa. Lisäksi haastattelujen tallenteet auki kirjoitetaan eli litteroidaan. Litterointi auttaa aineiston analysoinnissa. Haastattelun tallenne ja litterointiaineisto auttavat tulkitsemaan haastateltavien vastauksien todellisia merkityksiä. (Ojasalo ym. 2020, 41, 106–108.)

Yhdeksi opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä soveltuu tähän kehittämistyöhön, koska kehittämisen kohteesta halutaan muodostaa syvälinen ymmärrys. Puolistrukturoitu teemahaastattelu puolestaan valikoitui haastattelumuodoksi, koska haastateltavien vastauksia ei haluttu ohjailta, eikä haastattelumuoto rajoittanut keskustelua liiallisesti. Lisäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun luonne mahdollisti vapauden muuttaa kysymysten järjestystä sekä jatkaa keskustelua mielenkiintoisista esiin nousseista asioista.

Työpajatyöskentelystä voidaan käyttää useampaa nimitystä, kuten aivoriihi tai ideointityöpaja. Työpajaan osallistuu tyypillisesti 6–12 henkeä, joiden tarkoitus on vetäjän johdolla ideoida ja kehittää ratkaisuja kehittämisongelmaan. Työpajatyöskentely aloitetaan esivaiheella, jossa kerrotaan työskentelyn tavoitteista sekä rajauksesta. Esivaiheen jälkeen siirrytään lämmittelyvaiheeseen, jossa on tarkoitus päästä kehittämiselle otolliseen mielentilaan. Lisäksi työpajan vetäjä kertoo työskentelyn toimintaperiaatteet. Lämmittelyvaiheen jälkeen alkaa varsinainen työvaihe eli ideointivaihe. Ideoita esitetään tässä vaiheessa vapaasti, eikä niitä tarvitse perustella, eikä arvioida. Kaikki ideat kirjataan ylös, minkä jälkeen niitä pyritään yhdessä yhdistelemään ja kehittämään. Viimeiseksi siirrytään valintavaiheeseen, jonka tavoitteena on arvioida ja tarkastella syntyneitä ideoita kriittisesti. (Ojasalo ym. 2020, 160–161.)

Työpajatyöskentely valikoitui opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin osallistaa henkilöstöä yhteistyöorganisaation kehittämistyöhön ja saada esille kokemuksen myötä kertynyttä kehittämistyön kannalta merkityksellistä hiljaista tietoa. Lisäksi uskomme siihen, että yhteistyön avulla ideat jatkojalostuvat ja päästään parhaimpaan lopputulokseen.

Havainnointi valikoitui kolmanneksi aineistonkeruumenetelmäksi seuraavista syistä. Havainnointia pidetään hyödyllisenä menetelmänä tutkimuksellisessa kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2020, 114). Sen avulla on mahdollista saada lisää tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat sekä toimivatko siten, kuten sanovat. Havainnointi soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan selvittää yksilöiden

toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2020, 114.) Havainnoinnin lopputuloksena tiedetään, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee (Kananen 2017, 45).

Havainnoinneille tarvitaan lupa esimerkiksi tilanteissa, joissa käsitellään henkilötietoja tai kun tilaisuus tallennetaan. Lisäksi havainnoitsijan tulee kertoa havainnoinnin kohteelle, mihin havainnointia hyödynnetään. Tieteellisen havainnoinnin edellytyksenä ovat havainnointitapa, -ajanjakso sekä -dokumentointi. (Kananen 2017, 45–46, 94.) Havainnointitapa voi olla strukturoitu tai strukturoimaton (Ojasalo ym. 2020, 116). Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään strukturoimatonta havainnointitapaa. Strukturoimaton havainnointitapa on väljä ja joustava (Ojasalo ym. 2020, 116). Lisäksi havainnoijan rooli on harkittava tarkkaan. Havainnoija voi olla joko aktiivinen osallistuja tai täysin ulkopuolinen eli passiivinen osallistuja. (Ojasalo ym. 2020, 115–116.) Tässä opinnäytetyössä toimittiin aktiivisina havainnoitsijoina, havainnointiajanjakso oli kytköksissä haastatteluiden ja työpajan keston, minkä lisäksi havainnoinnit on dokumentoitu Microsoft Word -tiedostoihin.

5.6 Kehittämistyön kulku

Kehittämistyötä voidaan kuvailla prosessina, johon kuuluvat suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheet. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan kehittämiskohde ja siihen liittyvät haasteet, määritetään tavoitteet sekä laaditaan suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Toteutusvaiheessa suoritetaan tarvittavat toimenpiteet suunnitelman mukaisesti. Toteutusvaihetta seuraa arviointivaihe, missä otetaan kantaa kehittämistyön onnistumiseen. (Ojasalo ym. 2020, 22, 24.)

Tämän opinnäytetyön suunnitteluprosessi aloitettiin tammikuussa 2023 opinnäytetyön aiheen kartoittamisella yhteistyössä yhteistyöorganisaation kanssa. Yhteistyöorganisaatio nimesi opinnäytetyölle tukihenkilön ja linjasi, että opinnäytetyön tekijöiden tulee kehittämistyötä tehdessä erottaa toisistaan viranhaltijan ja opiskelijan rooli. Opinnäytetyön tukihenkilön rooli korostui, koska kaikki opinnäytetyössä käytettävä tieto täytyi kulkea tukihenkilön kautta. Opinnäytetyötä tehtiin opiskelijoina, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että opiskelijoille luovutettiin ainoastaan julkiseksi luokiteltavaa tietoa. Lisäksi henkilötietolain mukaisesti haastateltavien yhteystiedot olivat salassa pidettäviä, ja täten yhteydenpito haastatteluihin sekä työpajaan osallistujien kanssa jäi opinnäytetyön tukihenkilön hoidettavaksi. Käytännössä opinnäytetyön tekijät laativat tukihenkilölle valmiit sähköpostiviestit ja kalenterikutsut, jotka hän välitti sovittuina päivämäärinä eteenpäin. Opinnäytetyön tukihenkilön

kanssa käytiin säännöllisiä keskusteluja, joten hän oli koko opinnäytetyöprosessin ajan tietoinen kehittämistyön etenemisestä.

Opinnäytetyön suunnitteluprosessi jatkui aiheen hyväksynnällä ja yhteistyösopimusten allekirjoittamisilla. Maaliskuussa 2023 pidettiin opinnäytetyön aloitusseminaari, missä esiteltiin opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelma sisälsi muun muassa opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoituksen, rajaukset, tutkimusongelman ja kehittämiskysymykset sekä lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmät. Käytännössä tutkimussuunnitelmasta kävi ilmi mitä aiotaan tehdä, miten ja milloin.

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryttiin opinnäytetyön toteutusvaiheeseen, mitä käydään tarkemmin läpi seuraavaksi. Opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, työpajatyöskentelyä sekä edellä mainittujen tilaisuuksien havainnointia. Haastattelut pidettiin ennen työpajatyöskentelyä. Opinnäytetyön arviointiosuus käsitellään pohdintaluvussa.

5.6.1 Haastattelut

Haastatteluiden tavoitteena oli lisätä opinnäytetyön tekijöiden ymmärrystä tunnetoimijuuteen liittyvistä käsitteistä ja auttaa määrittämään työpajassa läpikäytävää konkreettista kehittämistehtävää. Haastattelujen aikana käsitellyt teemat liittyivät haastateltavien omiin tunnetaitoihin, tunnejohtamiseen ja tunnetoimijuuteen sekä ammatilliseen toimijuuteen. Haastattelukysymykset (Liite 1) laadittiin siten, että niillä pyrittiin keräämään aineistoa seuraavien alakehittämiskysymysten ratkaisemiseksi: *Miten tunnetietous ja tunnejohtaminen ilmenevät yhteistyöorganisaatiossa?* sekä *Miten ammatillinen toimijuus ilmenee yhteistyöorganisaatiossa?*

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin tunnin mittaisina yksilöhaastatteluina, joihin haastateltavat valittiin yhteistyössä opinnäytetyön tukihenkilön kanssa. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota haastateltavien toimintayksikköön, työskentelyrooliin sekä virkapaikkakuntaan. Haastattelujoukko koostui opinnäytetyön rajauksen mukaisesti Verotusyksikössä työskentelevistä hallinnollisista esihenkilöistä ja muista työtä tukevista tahoista. Esihenkilöllä tarkoitetaan hallinnollista esihenkilöä, joka vastaa muun muassa yksilön hallinnollisista esihenkilötehtävistä, työsuojelusta ja suoriutumisen arvioinnista (Verohallinto

2022b, 9). Työtä tukevalla taholla tarkoitetaan puolestaan niitä työrooleja, jotka osallistuvat henkilöstön työn tukemiseen ja ohjaamiseen. Heidän työtehtäviinsä ei kuitenkaan kuulu varsinaista johtamisvastuuta. Haastatteluun osallistui yhteensä viisi henkilöä, joista kaksi työskenteli hallinnollisena esihenkilönä ja kolme työtä tukevissa rooleissa. Haastatteluissa hyödynnettiin Microsoft Teams -sovellusta haastateltavien virkapaikkojen sijaitessa ympäri Suomen.

Yhteistyöorganisaation linjauksen mukaisesti opinnäytetyön tukihenkilö vastasi yhteydenpidosta haastateltaviin. Yhteydenpitoon käytettiin pääsääntöisesti sähköpostia, minkä lisäksi hyödynnettiin Microsoft Teams -sovellusta. Sähköposti valikoitui yhteydenpitotavaksi, koska se koettiin luontevammaksi tavaksi kommunikoida haastateltaviin tukihenkilön välityksellä. Haastateltaviin oltiin yhteydessä yhteensä kolme kertaa ennen haastattelutilaisuutta. Ensimmäinen viesti koski halukkuutta osallistua tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Sähköpostiviestissä kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tekijöistä ja kehittämistyöstä sekä itse haastattelutilaisuudesta. Haastattelutilaisuudesta kerrottiin muun muassa sen kesto, pyydettiin lupa tilaisuuden tallentamiselle ja havainnoinnille sekä toivottiin haastateltavan pitävän kameraa päällä koko tilaisuuden ajan. Lisäksi sähköpostiviestissä käytiin läpi salassapitoon liittyvät asiat ja painotettiin haastateltavien henkilöllisyyksien salassa pitämistä.

Seuraavaksi lähetettiin haastattelujen kalenterikutsut, mitkä toimitettiin kutsutuille sitä mukaan, kun kukin haastateltava vahvisti osallistumisensa. Kalenterikutsun tekstiosuudessa kerrottiin lyhyesti haastattelun tarkoitus, haastattelu-teemat ja salassapitoon liittyvät asiat. Lisäksi muistuteltiin kameroiden päällä pitämisestä, tilaisuuden tallentamisesta ja havainnoinnista. Lopuksi mainittiin, että haastateltava tulee saamaan haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Viimeinen yhteydenotto tapahtui noin viikkoa ennen kutakin haastattelutilaisuutta. Sähköpostiviesti sisälsi haastattelukysymykset liitetiedostona.

Haastattelutilaisuuteen ei ollut tarve valmistautua etukäteen. Tilaisuuden ilmapiiri pyrittiin luomaan mahdollisimman rennoksi ja luottamusta herättäväksi, jotta asioista voitiin keskustella matalalla kynnyksellä. Luottamusta ja rentoutta rakennettiin kameroita päällä pitämällä, suhtautumalla haastattelutilaisuuteen itsekkin rennosti sekä kertomalla haastateltaville, ettei heidän tarvitse tuntea haastattelussa läpikäytäviä teemoja ja käsitteitä oppikirjan mukaisesti, vaan arkikokemus riittää.

Haastattelutilaisuuksien työnjako opinnäytetyön tekijöiden välillä oli määritelty etukäteen. Toinen opinnäytetyön tekijöistä piti haastattelun esittelyosuuden, toimi tilaisuuden havainnoijana sekä tallensi tilaisuuden, kun taas toinen jakoi PowerPoint-esitystä sekä toimi haastattelijana. Koko tilaisuuden ajan pidettiin kameroita päällä ja jaettiin PowerPoint-esitystä, mikä piti sisällään kehittämistyön taustan ja haastatteluihin liittyvien käytännön asioiden läpikäynnin sekä itse haastattelukysymykset. PowerPoint-esityksen tarkoituksena oli visualisoida ja toimia virikkeenä haastattelulle.

Haastattelukysymykset esitettiin teemoittain liitteessä 1 kuvatussa järjestyksessä. Ensimmäiset kysymykset johdattivat haastateltavan aiheen pariin, minkä jälkeen siirryttiin selvittämään haastateltavan omia tunteita. Tämän jälkeen syvennyttiin tunnejohtamiseen ja tunnetoimijuuteen. Lopuksi haastateltavalla oli mahdollisuus vapaalle sanalle. Haastattelukysymyksiin määriteltiin etukäteen kysymykset, jotka esitettiin kaikille haastateltaville. Puolistrukturoidun teemahaastattelun luonne mahdollisti sen, että haastattelija pystyi muuttamaan haastattelukysymysten järjestystä sekä esittämään haastattelurungon ulkopuolisia kysymyksiä, tilanteen niin vaatiessa.

5.6.2 Työpajatyöskentely

Työpajan tavoitteena oli opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti ideoida yhdessä konkreettisia keinoja tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa. Työpajan tehtävänanto suunniteltiin niin, että työpajan tulosten avulla pystyttäisiin osittain vastamaan pääkehittämiskysymykseen, *miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa?*

Työpajaan kutsuttiin haastatteluihin osallistuneet henkilöt, koska he olivat jo perehtyneet aiheeseen ja sopivat työpajan kohderyhmään työskennellessään hallinnollisina esihenkilöinä tai työtä tukevinahoina. Yksi haastateltavista oli estynyt osallistumasta työpajatyöskentelyyn, joten lopulta työpajaan osallistuivat opinnäytetyön tekijöiden ja tukihenkilön lisäksi neljä haastatteluun osallistunutta henkilöä. Osallistujien virkapaikkojen sijaitessa ympäri Suomen, päädyttiin työpaja järjestämään kaksi tuntisena Microsoft Teams -kokouksena.

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin yhteistyöorganisaation käytössä olevaa Miro-yhteistyöalustaa, jonka käyttämiseen heille oli lisenssi. Miro on verkossa toimiva yhteistyöalusta, joka mahdollistaa yhdessä ideoinnin (Miro 2023a). Mirossa työskennellään äärettömällä näytöllä reaaliajassa,

useammalta tietokoneelta käsin, hyödyntäen esimerkiksi muistilappuja tai kaavioita (Miro 2023b). Miro valikoitui työpajassa käytettäväksi yhteiskehittämisen työkaluksi, koska se oli molemmille opinnäytetyön tekijöille sekä työpajaan osallistujille entuudestaan tuttu. Miron tiedettiin olevan helpokäyttöinen ja monenlaiseen kehittämiseen soveltuva alusta.

Yhteistyöorganisaation linjauksen mukaisesti työpajaan osallistujien kontaktointi ja kalenterikutsujen lähettäminen hoidettiin opinnäytetyön tukihenkilön toimesta. Työpajan osalta osallistujiin oltiin yhteydessä yhteensä kaksi kertaa. Haastateltaville oli mainittu työpajatyöskentelystä jo ensimmäisessä sähköpostiviestissä, missä tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Toisena yhteydenottona toimi työpajan Teams-kalenterikutsu, mikä lähetettiin kaikille haastatteluihin osallistuneille heti sen jälkeen, kun haastatteluiden ajankohdat oli saatu sovittua. Työpajaan osallistuville lähetetty kalenterikutsu oli lyhyt ja ytimekäs. Kalenterikutsu sisälsi tiedot työpajan ajankohdasta, linkin kokoukseen sekä pyynnön ilmoittaa, mikäli viestin saaja on estynyt osallistumaan työpajaan. Lisäksi kalenterikutsussa todettiin, ettei työpajaan osallistuminen vaadi etukäteen valmistautumista.

Työpajan aiheena oli tunnetoimijuuden vahvistaminen muutoksessa. Työpajan sisältö pohjautui käytännönläheiseen kehittämistehtävään (Liite 2), joka työstettiin yhteistyössä opinnäytetyön tukihenkilön kanssa. Kehittämistehtävä oli jaettu neljään eri vaiheeseen, joiden tarkoituksena oli muokata yhteistyöorganisaation soveltamaa muutosjohtamisen ADKAR-mallia. Jokaisessa vaiheessa oli lyhyt kuvaus tilanteesta, johon työpajaan osallistujan tuli muutosjohtajan roolissa asettua ja pohdita keinoja tunnetoimijuuden vahvistamiseksi. Muistin virkistämiseksi tunnetoimijuus-käsite tuotiin Miro-alustalle nähtäville.

Toteutetun työpajan osalta esi- ja lämmittelyvaiheista käytetään nimitystä alustusosuus. Ideointivaihe puolestaan korvataan yksilötyöskentely-termillä ja valintavaihe yhteiskehittämisellä. Työpajan alustusosuudelle varattiin aikaa 20 min, yksilötyöskentelylle 20 min, kahvitauolle 10 min, yhteiskehittämiselle 65 min ja loppusanoille 5 min. Työpajan alustusosuuden aikana työpajan vetäjät pitivät kameroita päällä luoden rennon ilmapiirin heti tilaisuuden alkuun. Alustusosuudessa käytiin näyttöä jakaen läpi PowerPoint-esitystä, josta ilmeni työpajan tarkoitus, aikataulu ja keskeiset käsitteet. Keskeisinä käsitteinä kerrattiin tunnetoimijuus sekä esiteltiin yhteistyöorganisaation soveltama muutosjohtamisen ADKAR-malli. Tämän jälkeen siirryttiin Miron esittelyyn ja tarkemman tehtävänannon läpikäymiseen. Alustusosuus voitiin pitää tiiviinä, koska opinnäytetyön yleiset asiat ja käsitteet olivat osallistujille jo tuttuja aiemmin pidetyistä haastatteluista. Alustusosuuden lopuksi

Teams-keskustelualueelle lisättiin linkki ja salasana Miro-alustalle. Lisäksi varmistettiin, että jokainen pääsi kirjautumaan Miroon.

Alustusosuuden jälkeen siirryttiin työskentelemään itsenäisesti Miro-alustalle. Yksilötyöskentelyyn osallistuivat ainoastaan hallinnolliset esihenkilöt ja työtä tukevat tahot. Yksilötyöskentelyn aikana heidän tuli pohtia itsenäisesti kehittämistehtävän eri vaiheita ja kirjata mieleen nousevat asiat ylös muistilapuille. Jokaiselle yksilötyöskentelyyn osallistuneelle henkilölle oli määritelty etukäteen tietyn värinen muistilappu, jotta työpajan aineistoa läpikäytäessä opinnäytetyön tekijät pystyivät erottamaan, kuka henkilö oli ollut mitäkin mieltä. Työpajan alustuksessa ei määritelty, missä järjestyksessä kehittämistehtävän eri vaiheita tulisi käydä läpi, kunhan jokainen vaihe tulisi työstettyä.

Yksi työpajaan osallistunut henkilö saapui työkiireidensä vuoksi työpajaan yksilövaiheen jo alettua. Täten hänen kanssa käytiin Teams-puhelun välityksellä erikseen läpi työpajan alustusosuus ja tehtävänanto. Myöhäisemmän saapumisen vuoksi hän ei ehtinyt kirjata, kuin yhden muistilapun Miro-alustalle, mutta osallistui aktiivisesti yhteiskehittämisosuuden keskusteluun tuoden oman näkemyksensä selkeästi esille.

Yksilötyöskentelyn yhteydessä pidettiin kahvitauko, minkä jälkeen siirryttiin työpajan yhteiskehittämisosuuteen. Yhteiskehittämisosuudessa käytiin kukin kehittämistehtävän vaihe läpi yksi kerrallaan niin, että ensin kerrattiin tehtävänanto, jonka jälkeen jokainen yksilötyöskentelyyn osallistunut henkilö sai kertoa omat ajatuksensa. Tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijät ja tukihenkilö osallistuivat keskusteluun haastamalla osallistujia pohtimaan käsiteltävää aihetta vielä laajemmin. Kunkin kehittämistehtävän vaiheen kohdalle työstettiin yhteenvetoa käydystä vuoropuhelusta. Yhteenvedot kirjattiin violeteille muistilapuille (Liite 3: Kuvat 12–15). Viimeiset 5 minuuttia työpajan lopusta käytettiin loppusanoihin ja työpajan yhteenvetoon. Loppuosuuden aikana esiin nousseet ajatukset kirjattiin erilliselle violetille muistilapulle (Liite 3: Kuva 16). Työpajan lopputilanne on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteestä 3.

Työpajan työnjako oli määritelty etukäteen. Toinen opinnäytetyön tekijöistä alusti tilaisuuden ja jakoi näyttöä, kävi läpi myöhemmin saapuneelle osallistujalle tehtävänannon, jakoi kahvitauko-diaa sekä toimi havainnoitsijana yhteiskehittämisosuudessa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä puolestaan esitteli Miron käytön, kävi läpi kehittämistehtävän tehtävänannon, toimi havainnoitsijana yksilötyöskentelyn aikana, otti kuvakaappauksia Miro-alustalta sekä veti yhteiskehittämisosuuden. Opinnäytetyön tukihenkilö vastasi yhteistyöorganisaation soveltaman ADKAR-mallin esittelystä vahvan

muutosjohtamistaustansa vuoksi. Lisäksi hän osallistui yhteiskehittämisosuuden aikana käytyyn keskusteluun.

5.6.3 Havainnoinnit

Havainnointien tavoitteena oli lisätä ymmärrystä haastatteluihin ja työpajaan osallistuvien henkilöiden käyttäytymisestä sekä tukea opinnäytetyön tekijöitä tulosten analysoinneissa ja pohdintatyössä. Havainnoinnit suoritettiin strukturoimattomasti aktiivisina osallistujina. Haastatteluissa havainnointikohteena oli yksilö, kun taas työpajassa seurattiin ryhmän toimintaa.

Haastatteluissa havainnointi perustui haastateltavien käyttäytymisen seuraamiseen ja haastattelu-teemoihin suhtautumiseen. Haastateltavilta pyydettiin lupa tilaisuuden tallentamiselle ja havainnoinnille. Kameroiden päällä pitäminen haastattelujen aikana mahdollisti haastateltavien ilmeiden ja eleiden tulkitsemisen. Tärkeimmät havainnointihuomiot kirjattiin reaaliajassa ylös Microsoft Word -tiedostoon. Haastattelun aikana tehtyjä huomioita täydennettiin myöhemmin haastattelun sekä haastattelutallenteen kuuntelemisen jälkeen. Havainnointihuomiot vietin jälkikäteen litterointiaineistoon lisähuomioina.

Työpajan havainnointi puolestaan perustui osallistujien keskustelun ja toiminnan seuraamiseen Miro-alustalla. Tilaisuuden aikana osallistujilta ei edellytetty kameroiden päällä pitämistä. Kameroiden päällä pitämistä ei nähty tarpeellisena, koska työskentelyä pystyi seuraamaan hyvin keskustelun ja toiminnan avulla. Havainnoinnin tueksi otettiin kuvakaappauksia Miro-alustalta ennen työpajaa sekä yksilötyöskentelyn että yhteiskehittämisosuuden jälkeen vertailun mahdollistamiseksi. Työpajan havainnoinnille pyydettiin lupa työpajatilaisuuden alussa. Havainnointihuomiot kirjattiin ylös Microsoft Word -tiedostoon. Työpajan havainnointihuomioita on hyödynnetty tuloksia analysoidessa.

5.6.4 Tulosten analysointi

Haastatteluilla, työpajatyöskentelyllä sekä havainnoinneilla saatuja aineistoja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluu kolme eri vaihetta, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Ojasalo ym. 2020, 139). Aineiston pelkistämisen avulla aineisto selkeytetään ja tiivistetään. Aineiston pelkistämisen tavoitteena on karsia

tutkimuksen kannalta epäolennainen aineisto pois ja tunnistaa toistuvia teemoja. Ryhmittelyvaiheessa aineisto käydään läpi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään edelleen luokiksi. Muodostetut luokat nimetään kuvaavilla nimikkeillä. Viimeisessä vaiheessa eli abstrahoinnissa pyritään käsitteellistämään oleellinen tieto tutkimusaineistosta. Abstrahointia tehdään yhdistelemällä luokitteluja kohti aineiston yleiskäsitteitä. Yleiskäsitteet auttavat tutkimuskohteen kuvauksen muodostamisessa. Uutta teoriaa muodostetaan vertaamalla teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. (Ojasalo ym. 2020, 139–140.)

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi soveltuu hyvin tämän opinnäytetyön aineiston analysointitavaksi, koska tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli ideoida konkreettisia keinoja tunnetoimijuiden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa. Kehittämistyön tavoitetta ei voida saavuttaa pelkästään teorian tiedolla. Lisäksi aineistolähtöinen sisältöanalyysi soveltuu kaikkien tässä opinnäytetyössä käytettyjen aineistonkeruumenetelmien analysointiin.

Haastattelujen analysointi

Haastatteluissa oli tarkoituksena hyödyntää Microsoft Teams -sovelluksen Tallenna ja Litteroi -toimintoa. Teknisten haasteiden vuoksi emme pystyneet hyödyntämään kyseistä toimintoa, minkä seurauksena haastattelut litteroitiin sanasta sanaan puhekielellä Microsoft Word -tiedostoihin tallenteita useampaan kertaan kuuntelemalla. Litteroinnit suoritettiin pikimmiten kunkin haastattelun jälkeen, samalla seuraten saturaatiopisteen saavuttamista sekä haastattelukysymysten osuvuutta. Litterointiaineistoissa haastattelukysymyksiä ja haastateltavien vastauksia korostettiin eri värein, jotta aineiston analysointi olisi myöhemmin vaivattomampaa.

Aineiston selkeyttäminen ja tiivistäminen aloitettiin työskentelemällä ensin itsenäisesti ja siirtymällä sen jälkeen parityöskentelyyn. Opinnäytetyön tekijät tutustuivat ensin itsenäisesti aineistoihin katsomalla haastattelutallenteet läpi, tutustumalla litterointiaineistoihin yksi kerrallaan ja tekemällä muistiinpanoja tärkeimmistä havainnoistaan Microsoft Word -dokumentille. Tässä vaiheessa litterointiaineistoista kerättiin oleelliset asiat ylös. Haastateltavien nimien alle kerättiin muistiinpanoja ranskalaisinviivoin ja suoriin lainauksin. Tavoitteena oli aineiston tiivistäminen. Itsenäisen työskentelyvaiheen jälkeen aloitettiin aktiivinen vuoropuhelu, jonka tarkoituksena oli keskustella aineistojen löydöksistä ja tunnistaa toistuvat teemat.

Ryhmittelyvaiheessa keskusteltiin aineistoista löytyneistä samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista. Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa ryhmittelyn avulla samankaltaisista käsitteistä yhteinen analyysidokumentti. Analyysidokumentti sisälsi viisi pääluokkaa, jotka olivat tunnejohtaminen, tunnetoimijuus, havaittavissa oleva tunnejohtamisen kypsyystaso, ajatuksia tunnetoimijuuden vahvistamisesta ja mielenkiintoiset havainnot. Luokittelua jatkettiin edelleen tarkentaen pääluokkia ja nimeten niitä kuvaavasti. Pääluokkia muodostui tässä vaiheessa seitsemän kappaletta. Luokat nimettiin seuraavasti: omat tunnetaidot, muutoksen vaikutukset tunteisiin, tunnejohtaminen, tunneilmasto, ammatillinen toimijuus, yleisiä havaintoja sekä yllättävät seikat.

Abstrahointivaiheessa pyrittiin käsitteellistämään oleellinen tieto. Abstrahointi tapahtui yhdistelmällä luokitteluja eheiksi kokonaisuuksiksi. Ensin yleiskäsitteiksi muodostuivat: yleisiä havaintoja, jatkuva muutos, tunteet työyhteisössä, näkemyksiä tunnejohtamisesta ja näkemyksiä ammatillisesta toimijuudesta. Opinnäytetyöprosessin edetessä yleiskäsitteitä vielä täsmennettiin. Lopullisiksi yleiskäsitteiksi muodostuivat havaintoja jatkuvasta muutoksesta, tunteiden ja tunnejohtamisen ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa sekä ammatillisen toimijuuden ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa.

Haastattelujen litterointiaineistoja hyödynnettiin opinnäytetyön tuloksien elävöittämisessä suorien lainauksien muodossa. Suorien lainauksien valinta aloitettiin lukemalla litterointiaineistot läpi, vieden samalla tulosten kannalta sopivimman kohdat erilliseen Microsoft Word -dokumenttiin. Soveltuvia lainauksia oli runsaasti, joten niiden osalta täytyi tehdä karsintaa. Lopulta tuloksissa esitetään yhteensä 14 suoraa lainausta, joista osa on lyhyempiä ja osa pidempiä. Opinnäytetyöohjeen mukaisesti suorista lainauksista poistettiin ylimääräiset täytesanat ja kirjoitusasu muutettiin yleiskielelle.

Työpajan ja havainnointien analysointi

Työpajan aineistona käytettiin Miro-alustan kuvakaappauksia työskentelyn eri vaiheista. Opinnäytetyön tekijät kävivät ensin itsenäisesti läpi kuvakaappaukset, jonka jälkeen aloitettiin vuoropuhelu työpajan aineistosta. Työpajan aineisto käytiin läpi kehittämistehtävän vaiheiden mukaisesti muis-tilappu kerrallaan, muodostaen niistä eheän kokonaisuuden. Työpajan aineiston käsittelyä jatkettiin myöhemmin johtopäätösten muodostamiseksi.

Haastatteluiden ja työpajatyöskentelyn havainnointien analysointi suoritettiin lukemalla havainnointiaineistot useampaan kertaan läpi ja muodostamalla niistä selkeä kokonaisuus. Lisäksi havainnoinneista käytiin rikasta keskustelua muiden aineistonkeruumenetelmien tulosten analysoinnin yhteydessä. Haastatteluhavainnointien tuloksia työstettiin samalla, kun muodostettiin tulokset haastatteluista. Vastaavasti toimittiin työpajan tulosten yhteydessä. Haastatteluiden, työpajatyöskentelyn sekä havainnointien aineistoja säilytetään henkilökohtaisilla kovalevyillä.

5.6.5 Johtopäätösten muodostaminen

Johtopäätösten muodostaminen aloitettiin perehtymällä ensin itsenäisesti kehittämistyön tuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tässä vaiheessa molemmat opinnäytetyön tekijät kirjasivat tärkeimpiä huomioita ylös. Tämän jälkeen jatkettiin johtopäätösten työstämistä ja niistä keskustelamista yhdessä. Keskustelun yhteydessä palattiin kehittämistyön tavoitteisiin, tarkoitukseen, tutkimusongelmaan ja kehittämiskysymyksiin. Johtopäätösten muodostamisen yhteydessä edellä mainitut kokonaisuudet tarkentuivat.

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset ovat muodostettu kehittämistyön tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta, peilaten niitä opinnäytetyön pääkehittämissuositukseen ja tutkimusongelmaan. Pääkehittämissuositukseen vastataan johtopäätökset ja kehittämissuositukset -luvussa yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin vaiheiden mukaisesti. Kehittämissuositusten havainnollistamisessa on hyödynnetty taulukointia, josta keskeiset käsitteet ja konkreettiset keinot ovat helposti poimittavissa. Kehittämistyön tutkimusongelmaan puolestaan vastataan johtopäätökset ja kehittämissuositukset -luvun viimeisessä alaluvussa. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi muodostettiin teoreettinen synteesi sekä hyödynnettiin kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia sellaisenaan, kun ne on saatu sekundääriaineistojen, haastatteluiden ja työpajatyöskentelyn sekä edellä mainittujen tilaisuuksien havainnointien analysointien pohjalta. Tulosten avulla lisätään ymmärrystä kehittämiskohteen nykytilasta ja opinnäytetyön tutkimusongelmasta sekä saadaan vastauksia alakehittämiskysymyksiin. Lisäksi niiden avulla kirkastetaan kehittämistyön tavoitetta sekä etsitään vastauksia pääkehittämiskysymykseen. Opinnäytetyön tulosten ja teoreettisen viitekehyksen välinen vuoropuhelu sekä vastaaminen pääkehittämiskysymykseen esitetään johtopäätösluvussa.

Sekundääriaineistojen avulla pyrittiin selvittämään muutosjohtamisen nykytilaa yhteistyöorganisaatiossa. Haastatteluiden tavoitteena oli hankkia lisää ymmärrystä tutkimusongelmasta ja vastata alakehittämiskysymyksiin: *Miten tunnetietous ja tunnejohtaminen ilmenevät yhteistyöorganisaatiossa?* ja *Miten ammatillinen toimijuus ilmenee yhteistyöorganisaatiossa?* Työpajatyöskentelyn tavoitteena puolestaan oli kirkastaa kehittämistyön tavoitetta ideoimalla konkreettisia keinoja tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen mallin eri vaiheisiin ja auttaa vastaamaan pääkehittämiskysymykseen, *miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa?* Havainnoineilla haluttiin lisätä ymmärrystä haastatteluihin ja työpajaan osallistuvien henkilöiden käyttäytymisestä sekä tukea opinnäytetyön tekijöitä tulosten analysoinneissa.

Tämän luvun alaluvuissa käsitellään havaintoja jatkuvasta muutoksesta, tunteiden ja tunnejohtamisen ilmenemistä yhteistyöorganisaatiossa, ammatillisen toimijuuden ilmenemisestä yhteistyöorganisaatiossa sekä esitellään yhteistyöorganisaation muutosjohtamista ja tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa. Havainnointien osalta ei esitetä erillistä tuloslukua, vaan havainnointitulokset ovat sisällytetty tarvittavin osin muihin tämän luvun alalukuihin.

6.1 Havainnot ja jatkuvasta muutoksesta

Haastatteluissa keskusteltiin toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta ja sen vaikutuksista yhteistyöorganisaation toimintaan ja muutosjohtamiseen. Haastateltavat tunnistivat elävänsä jatkuvassa muutoksessa ja kuvailivat muuttuvaa maailmaa erilaisista näkökulmista. Uuden oppiminen nähtiin, nyt ja tulevaisuudessa, pysyvänä osana jokaisen työntekijän työtehtäviä. Osa haastateltavista koki työntekemisen tapojen ja työhön suhtautumisen muuttuneen. Työn merkityksen koettiin olevan murroksessa, minkä ajateltiin näyttäytyvän esimerkiksi niin, etteivät ihmiset välttämättä halua sitoutua vakituisiin työsuhteisiin. Työntekijöiden vaihtuvuus nähtiin haasteena yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumiselle. Vaihtuvuuden ja etätyön myötä toisen ihmisen asemaan asettuminen koettiin haasteelliseksi. Yksi haastateltava totesikin, että: ” – – kun ollaan etätöissä, niin me ei enää tiedetä mitä toisille kuuluu.”

Haastateltavien mukaan tällä hetkellä on viitteitä siitä, että yhteistyöorganisaation henkilöstö on väsynyt jatkuvaan muutokseen ja heidän voimavaransa kuluvat muutokseen sopeutumiseen.

– – kyllähän tämä muutos tässä viime vuosina – – ei ole hetkeä sellaista, että vähän seisahtauttaisiin ja oltaisiin paikoillaan. Vaan tuntuu, että juuri kun yhdestä muutoksesta päästiin, niin sitten mennään seuraavaan. Ja minä väitän, että ihmiset kokevat, että heidän ydintehtävänsä tekeminen kärsii, koska se muutos vie heiltä liikaa energiaa.

Haastateltavat kertoivat yksilöä kuormittavina tekijöinä esimerkiksi kokemuksen siitä, ettei yksilöä ole kuultu riittävästi, muutoksen syytä ei ymmärretä tai muutosta ei hallita täysin. Käynnissä oleviin ja tuleviin muutostilanteisiin suhtautumiseen nähtiin vaikuttavan kokemukset aiemmista muutosprosesseista. Yksi haastateltava kuitenkin totesi, että vaikka vastaavanlaista muutosta olisi kokeiltu aiemmin, voivat olosuhteet tällä hetkellä olla otollisemmat muutoksen onnistumiselle.

Muutosviestijän roolia pidettiin tärkeänä jatkuvassa muutoksessa. Haastateltavat kertoivat itse valmistautuvansa etukäteen muutoksesta kertomiseen ja muutosviestin sanoittamiseen. Etukäteisvalmistautumisen myötä muutosviestijällä on mahdollisuus hahmottaa ensin itselleen muutoksen tarpeellisuus. Lisäksi haastateltavien mukaan etukäteisvalmistautuminen edesauttaa muutosviestijää omien tunteiden hallinnassa sekä luo varmuutta tulevien tilanteiden johtamiselle. Haastateltavat suosittelivatkin pohtimaan etukäteen, mitä tunteita muutos tulee herättämään kuulijoissa ja miten muutos tullaan mahdollisesti ottamaan vastaan.

– – kun kehittyy jokin asia tai muuttuu jokin asia, niin alkaa saman tien aivot raksuttamaan, että miten minä vien tämän asian minun ryhmälleni, miten minun ryhmässä tämä asia oteetaan vastaan, miten minun kannattaa valmistautua, minkälaisia tunteita tämä herättää minun ryhmässä – –

Yksi haastateltavista kertoi sitovansa muutoksen yksilön työtehtäviin ja etsivänsä perusteluja muutokselle siitä näkökulmasta. Lisäksi on tärkeää, että muutokselle ja uuden oppimiselle tulisi varata riittävästi aikaa ja tukea. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä nähtiin avoimuus muutokselle sekä ajan järjestäminen jatkuvalla keskustelulle. Yksi haastateltava painotti, ettei aina ole kyse ongelman ratkaisemisesta, vaan pikemminkin vuorovaikutuksesta: ”Olen oppinut ajan myötä, että kaikkeen ei välttämättä tarvitse olla ratkaisua. Joskus riittää se, että kuuntelet ja keskustelet asiasta.”

6.2 Tunteiden ja tunnejohtamisen ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa

Haastatteluissa keskusteltiin tunteista ja siitä, miten ne ilmenevät työyhteisössä. Haastateltavien mukaan tunteet kuuluvat työpaikalle. Henkilökohtaisen elämän nähdään heijastuvan väistämättömästi työelämään. Tunteiden koettiin olevan syvällä kaikessa tekemisessä ja ne nimenomaan tekevät työyhteisöstä inhimillisen. Yksi haastateltavista totesi: ”Kun jaetaan ilot ja surut, niin tullaan jotenkin inhimilliseksi ja pystytään puhaltamaan yhteen hiileen.”

Haastateltavien mukaan on sallittua olla eri mieltä ja kaikki tunteet tulee hyväksyä työyhteisössä. Tunteet saavat näkyä työpaikalla, mutta ne eivät ole oikeutus huonolle käytökselle. Työyhteisössä tulee mahdollistaa keskustelu tunteista herättävistä asioista. Tällöin asioissa kyetään siirtymään eteenpäin, eivätkä vaikeat tunteet jää painamaan mieltä vapaa-ajalle. Yksi haastateltava totesi: ”Minun mielestäni se, että pystyy kertomaan miltä missäkin hetkessä tuntuu, hirveän monesti avaa oikeanlaisen väylän sen asian ja tilanteen kartoittamiseen ja käsittelyyn.” Haastatteluissa kuitenkin pohdittiin myös sitä, että lopulta yksilöllä on vastuu omista tunteistaan ja niiden hallitsemisesta. Vaikeisiin tunteisiin ei pidä jäädä vellomaan, eikä negatiivisilla tunteilla saa myrkyttää työyhteisön ilmapiiriä.

Haastateltavien näkemysten mukaan vaikeiden tilanteiden läpikäynti toisen ihmisen kanssa vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Yksi haastateltavista jäi pohtimaan, kuinka paljon vaikeita tunteita jätetään tuomatta esille työyhteisössä, syystä tai toisesta. ”– – minä luulen, että tällä hetkellä niitä osittain peitellään ja kaikkia ei välttämättä sanota tai tuoda esille.”

Haastatteluissa keskusteltiin työyhteisössä ilmenevien tunteiden lisäksi yhteistyöorganisaation tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen käsitteestä yleisesti. Haastatteluiden alussa osa haastateltavista pohdiskeli sitä, onko tunnejohtaminen jäänyt viime vuosina tiedolla johtamisen jalkoihin. He painottivat raportoinnin näyttävän vain osan yksilön kyvykkyydestä ja tulevaisuuden potentiaalista. Heidän näkemyksensä mukaan tiedolla johtamisen ja tunnejohtamisen välille tulisi löytää tasapaino. Yksi haastateltava toteaa: ”Kun meillä on niitä faktoja sieltä tilannehuoneesta, niin ehkä on menty juuri liikaa siihen, että katsotaan sitä tilannehuonetilastoa, eikä miten meillä oikeasti menee.”

Tunnejohtamisen käsite koettiin haasteelliseksi määrittää yksiselitteisesti. Työtä tukevat tahot kokivat tunnejohtamisen esihenkilöiden työnä, eivätkä olleet varmoja, onko organisaatiossa yhteistä linjausta tunnejohtamiselle. He peilasivat tunnejohtamista ja tunnetoimijuutta omiin kokemuksiinsa esihenkilöistään sekä yleisesti havaintoihinsa työyhteisöstä. Pääsääntöisesti esihenkilöiden tunnetyöskentely nähtiin positiivisena, mutta poikkeuksiakin nostettiin esille. Muutama haastateltava pohdiskeli ääneen, kuinka paljon johtajan persoona vaikuttaa tunnejohtamisen ilmentymiseen. Positiivisena nähtiin kuitenkin se, että tunnetaitoja voi aina kehittää.

Haastateltavat esihenkilöt puolestaan peilasivat tunnejohtamista omaan työskentelyynsä sekä siihen, kuinka heidän esihenkilöinä tulisi toimia. Esihenkilöiden mukaan tunnejohtamiseen panostaminen vaatii pysähtymistä ja säännöllisiä keskusteluja yksilöiden kanssa. Keskustelujen myötä tunnejohtaja oppii tuntemaan yksilöä, mikä mahdollistaa omalta osaltaan yksilön käytöksen taakse näkemisen. Onnistunut tunnejohtaminen nähtiin perustuvan esihenkilön taitoon tunnistaa omat tunteensa sekä kykyyn hallita ne. Hyvän tunnejohtajan kerrottiin kykenevän käsittelemään asiat asioina.

Esihenkilöt kokivat tärkeäksi, että he hyväksyvät ryhmänsä jäsenet yksilöinä ja ottavat huomioon yksilölliset tarpeet sekä kykenevät asettumaan toisen asemaan. Näiden asioiden ei kuitenkaan tule johtaa siihen, että kaikki toiminta olisi sallittua tai hyväksyttyä, vaan johtajan tulee kyetä osoittamaan raamit, joissa toimitaan. Yksi haastateltava totesi: ”Ne tunteet ovat ihan hyväksyttävissä – – mutta taas sitten ne tietyt toimet eivät välttämättä ole ok.”

Haastateltavat esihenkilöt antoivat yhteistyöorganisaatiolle positiivista palautetta siitä, että he saavat tarvittaessa tukea tunnejohtamisen haasteisiin. Tällä hetkellä yhteistyöorganisaation tunnejohtamisessa korostuu vuorovaikutus ja vuoropuhelu. Vuorovaikutus muodostuu haastateltavien mukaan kuuntelemisesta, keskustelemisesta, palautteenantamisesta sekä halusta ymmärtää yksilöä.

Aina ei tarvitse olla asioista samaa mieltä, mutta aina on kyettävä keskustelemaan erilaisista näkökulmista. Heidän mielestään ilmapiiri vuorovaikutuksen ympärillä tulee olla luottamuksellinen, avoin ja psykologisesti turvallinen. Luottamuksen rakentumisen koettiin vaativan aikaa sekä yksilöiden tuntemista. Tunnejohtaminen nähtiin taitona viritellä keskustelua oikeaan suuntaan, erityisesti silloin, kun yksilö ei osaa sanoittaa tunteitaan ja ajatuksiaan tai vetäytyy keskustelusta. Yhden haastateltavan mukaan piiloon jääneet tunteet voivat näkyä esimerkiksi käytöksessä tai motivaatiossa. Hyvä tunnejohtaja kykeneekin vaikuttamaan toisen tunteisiin, näkemään yksilön käytöksen taakse ja ottamaan työntekijän yksilöllisen tilanteen kokonaisuudessaan huomioon.

Esihenkilöllä tulee olla kykyä nähdä vähän sinne syvemmälle – se voi alkaa näkymään ihan muussa, motivaatiossa tai jossain muussa, ja sitten se loppupelissä onkin juurikin sitä halua kehittyä tai laajentaa osaamista tai vaihtaa työtehtäviä. Vaikka se työntekijä ei ole itse osannut sitä sanoittaa.

Tunnejohtamisen keskiössä ovat haastateltavien mukaan yksilöllisyys ja inhimillisuus. Jokainen työntekijä ansaitsee tulla nähdyksi, ja hyväksytyksi yksilönä, jolle on oma paikkansa työyhteisössä. Haastatteluissa nousi esille yhteistyön merkitys, koska yksilöt täydentävät toisiaan ja työtä tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilötyössä onkin tärkeää löytää jokaisen yksilön vahvuudet ja tukea sekä kannustaa häntä kehittymään. Yksi haasteltava kertoi omasta esihenkilöstään, jonka koki olevan esimerkillinen tunnejohtaja. Kyseiselle esihenkilölle on ominaista olla läsnä hetkessä ja tilanteen tasalla. Hän ei anna kiireen vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen. Lisäksi esihenkilöä kuvattiin taitavaksi viestijäksi, joka puhuu asioista neutraalisti, mutta miellyttävästi ja jättää kuulijalle mahdollisuuden muodostaa asioista itse omat mielipiteensä. Esihenkilön johtamistavassa korostuvat yhdessä tekeminen, luottamus sekä tuen tarjoaminen.

6.3 Ammatillisen toimijuuden ilmeneminen yhteistyöorganisaatiossa

Haastattelujen yhtenä teemana oli ammatillinen toimijuus. Tavoitteena oli kuulla yksilön vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuksista sekä ammatillisen identiteetin kasvun mahdollisuuksista yhteistyöorganisaatiossa. Isossa kuvassa yksilön vaikuttamismahdollisuudet koettiin rajallisiksi, koska suuressa organisaatiossa ei ole mahdollista kysyä jokaiselta työntekijältä mielipidettä muutokseen.

Yksilön koettiin voivan vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja tekemiseen. Yksilön itsensä ja työnsä kehittämisen nähtiin vaativan avoimuutta uuden oppimiselle, aktiivisuutta sekä hyvää itse-tuntemusta, jotta kykenee tunnistamaan omat virheensä ja heikkoutensa. Useamman haastateltavan mukaan yksilöllä on aina mahdollisuus löytää ne asiat, joihin voi itse vaikuttaa.

– – välissä olisi hyvä muistutella siitä, että miten yksilötasolla pystyy vaikuttamaan. Tietenkin se, mikä minun mielestäni on myös tärkeää, on se, että ryhmässä, ryhmätasolla sinä voit myös yksilönä vaikuttaa sen ryhmän toimintaan.

Yhden haastateltavan mukaan tilannehuonetilaisuudet tulisi nähdä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön, enemmän kuin pelkästään suoriutumisen seuraamisena. Osa haastateltavista näki, että yksilön vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet lisääntyvät oman aktiivisuuden, työko-kemuksen ja työskentelyroolin myötä. Positiivinen merkitys nähtiin olevan myös yksilön omilla ver-kostoilla sekä esihenkilön aktiivisuudella. Yksilön kehittymisen kannalta merkitykselliseksi koettiin esihenkilön tuki ja kannustus.

Haastateltavien mielestä yhteistyöorganisaatio on pyrkinyt kehittämään yksilön vaikuttamismahdol-lisuuksia ja luomaan niille rakenteita. Vaikuttamismahdollisuuksina tunnistettiin muun muassa eri-laiset yhteistyöfoorumit, työryhmät, kehittämisohjelmiksi tarkoitettu työkalu sekä mahdollisuus esittää kysymyksiä erilaisissa infotilaisuuksissa. Lisäksi haastateltavat nostivat esille muita omaan työhön liittyviä vaikuttamisen keinoja, joita usein pidetään itsestäänselvyyksinä. Näitä ovat esimer-kiksi liukuva työaika sekä mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Haastatteluissa tunnistettiin yksittäisiä haasteita ja kehittämiskohteita ammatilliseen toimijuuteen liittyen. Yksi haastateltava mainitsi, että isossa organisaatiossa voi olla haasteellista saada viesti kulkemaan samanlaisena tasolta toiselle. Useampi haastateltavista koki, ettei saa vastinetta vie-miinsä kehittämisohjelmiksi tai palautteisiin. Tällöin viestinviejä joutuu ajoittain itse tiedustelemaan kehittämisohjelmiksensa perään ja varmistamaan, mitä asialle on tarkoitus tehdä, jotta voi välittää viestiä eteenpäin.

Minusta tuntuu, että monesti asiat jäävät lillumaan. Ja sitten itse pitää hirveästi kysellä, että hei mites tämä? Muistatko kun minä laitoin sinulle viime kesänä tällaisen viestin? Että mitä tälle on tapahtunut? Se on meillä kyllä minun mielestäni aika iso ongelma, että ne vaan jäävät ja unohtuvat.

Lisäksi yksi haastateltava pohti virkailijoiden odotuksia työtehtävien tasapuolisesta jakaantumisesta. Hän totesi: ”Pitää muistaa se, että aina ei voi olla tasapuolinen, mutta oikeudenmukainen pitää olla aina.”

Yksilöiden kehittämisotteessa nähtiin olevan eroavaisuuksia. Osa virkailijoista tuo näkemyksiään aktiivisemmin esille kuin toiset. Lisäksi hiljaisempien yksilöiden ajatusten esiin tuominen koettiin haastavaksi. Haastatteluissa keskusteltiin myös kehittämisehdotuksiin tarkoitetusta työkalusta vaikuttamisen keinona. Osa haastateltavista koki tämän työkalun tarkoituksenmukaisena ja toimivana, kun taas osa haastateltavista oli kuullut työkalusta negatiivista palautetta virkailijoilta. Palautteen mukaan virkailijat kokevat turhauttavaksi käyttää aikaa kehittämisehdotuksen luomiseen, kun vastausta ei välttämättä koskaan saa tai vastauksena on vain pelkkä kiitos. Palautteen perusteella virkailijat toivovat saavansa kehittämisehdotukseensa tai antamaansa palautteeseen vastauksen ja tiedon siitä, miten asiassa aiotaan edetä.

Minä olen tehnyt itse – – aloitteita. Sinne joku käy laittamassa, että kiitos aloitteesta, otetaan harkintaan. Ikinä en kuule siitä mitään. Olen jopa huomannut, että on suljettu valmiina ja minä en koskaan tiedä, mitä sille tapahtuu. – – Viikon sisällä käydään sanomassa, että kiitos ideasta. Että käydään kiittämässä, niin se riittää. Eihän se todellakaan riitä. – – Kun kerran ihmisen usko viedään, niin eivät he rupea sitä käyttämään.

Haastatteluissa keskusteltiin erilaisista keinoista ammatillisen toimijuuden vahvistamiseksi. Ammatillisen toimijuuden vahvistamisessa korostuivat viestimisen ja vuoropuhelun tärkeys. Muutosten suunnitteluun tulisi varata riittävästi aikaa, jotta virkailijoiden asiantuntijuutta ehditään hyödyntää. Tällöin korjaustarpeille ei ole niin suurissa määrin jälkikäteen tarvetta. Osallistamisen lisäksi tärkeänä nähtiin palautteen saaminen kehittämisehdotuksista. Edellä mainittujen asioiden toteutuksessa yksilöllä on mahdollisuus kokea, että häntä kuullaan ja hänen asiantuntijuuttaan sekä näkemyksiään arvostetaan. Lisäksi ryhmän sekä yksilön tulisi kääntää ajatus siihen suuntaan, miten muutoksesta voidaan suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Asioiden yhdessä edistäminen koettiin vahvistavan sekä ryhmän, että yksilön toimijuutta. Edellä mainituilla asioilla nähtiin olevan positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja kokemukseen siitä, että kehittämisehdotusten antamisella on merkitystä.

6.4 Muutosjohtaminen yhteistyöorganisaatiossa

Toimintaympäristön seuranta on Verohallinnossa osa jatkuvaa ennakoitointoimintaa, jotta muutoksiin voidaan varautua ja vaikuttaa etupainotteisesti. Verohallinto laatii vuosittain uuden toiminta- ja taloussuunnitelman, jossa määritellään toiminnan ja talouden suuntaviivat seuraaville vuosille. Viimeisimpänä julkaistussa Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelmassa on todettu, että ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi Verohallinnon toimintaan ja sen suunnitteluun. (Verohallinto 2022d, 2.)

Verohallinto on havainnut toimintaympäristössään seuraavat kriittiset tekijät: globaalit poliittiset ja taloudelliset muutokset, yritystoiminnan ja ansainnan muutokset, teknologian muutokset, Suomen talouden ja julkisen sektorin muutokset sekä työn ja osaamisen muutokset. Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelmassa on listattu tuleville vuosille lukuisia muutoskohteita, joista osa on pakollisia ulkoa tulevia muutoksia, osa toimintavarmuutta ylläpitäviä teknologisia muutoksia, osa merkittäviä strategisia muutoksia ja osa muita strategisia muutoksia. Lainsäädäntömuutokset ovat Verohallinnolle pakollisia ja ne menevät aina kaiken muun kehittämisen edelle. (Verohallinto 2022d, 2, 7–10.)

Verohallinnossa on pitkään eletty hanke- ja projektivaihetta, jossa muutosjohtaminen on ollut luontainen osa hankkeita ja projekteja (Marttinen 2023, 4, 6). Nykyään yhteistyöorganisaatiossa muutosjohtaminen pyritään integroimaan kaikkien kehittämiseen (Verohallinto 2022a, 15). Muutosjohtamisen keskiössä on organisaation kyvykkyyksien tukeminen. Verohallinnossa muutosjohtamisen tukena toimii Hallintoyksikön alainen muutosjohtamisen tuen tiimi. Muutosjohtamisen tuen palveluissa työskentelee osaamisen kehittämiseen ja fasilitointiin erikoistuneita asiantuntijoita sekä henkilöitä, joilla on kokemusta johtamisesta tai johdon tukena toimimisesta. Muutosjohtamisen tuen tiimi tekee tiivistä yhteistyötä Verohallinnon strategisen tuen toimiston kanssa, erityisesti strategisten muutoshankkeiden osalta. Muutosjohtamisen tuen palvelut pitävät sisällään henkilöstövaikutusten arvioinnin, suunnittelu- ja kehittämisavun sekä muutosjohtamisen tukena toimimisen, minkä lisäksi he osallistuvat omalta osaltaan muutosjohtamisosaamisen kasvattamiseen. (Marttinen 2023, 13, 17.)

Muutosjohtamisen avulla Verohallinto haluaa helpottaa sopeutumista operatiivisen ympäristön muutoksiin, minimoida ylimääräisen huolen ja tuottavuuden laskun sekä varmistaa projektin onnistumisen (Karvinen 2021, 22). Verohallinnossa muutosta itsessään ei pidetä itseisarvona, vaan arvo muodostuu siitä, että muutokset otetaan käyttöön ja uusia toimintatapoja hyödynnetään arjessa

(Verohallinto 2022a, 1). Verohallinnon muutosjohtamisessa on nähty tärkeänä henkilöstön osaamisen kasvattaminen sekä tuen tarjoaminen henkilöstölle ja esihenkilöille niin, että jokainen osaa ja haluaa toimia uudella tavalla (Marttinen 2023, 5–6, 17).

Opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta katsottuna yhteistyöorganisaation muutosjohtaminen näytetään suunnitelmallisena tekemisenä, johon on panostettu jo pitkään. Verohallinnossa uskotaan onnistuneen muutoksen rakentuvan kolmesta elementistä (Marttinen 2023, 12). Ensimmäisen elementin mukaan yksilön muutos ratkaisee kehittämisen onnistumisen. Muutoksen onnistuminen vaatii yksilöltä toiminnan muuttamista uudistuksen tavoitteiden suuntaan, mikä taas edesauttaa organisaation muutoskyvykkyyden kasvamista. (Marttinen 2023, 12.)

Toiseksi elementiksi on nähty muutosjohtamisen integrointi osaksi kehittämisen suunnittelua. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että kehittämiselle määritellään tavoitteet, resurssit ja aikataulut, minkä lisäksi arvioidaan muutosvaikutukset eri henkilöstöryhmille. Tämän jälkeen tuotetaan tarkat suunnitelmat muutoksen läpiviennin varmistamiseksi vuorovaikuttamisen, viestinnän, osaamisen kehittämisen ja tuen osalta. Kolmannen elementin mukaan muutosjohtaminen nähdään yhteistyönä ja tuloksellisena vuorovaikuttamisena. (Marttinen 2023, 12.) Lisäksi aktiivinen vuoropuhelu ja mahdollisuus osallistua nähdään olevan isossa osassa muutosjohtamisen onnistumisessa (Verohallinto 2022a, 21).

Verohallinnossa muutosjohtaminen kuuluu kaikille ohjaavassa rooleissa toimiville henkilöille (Marttinen 2023, 12). Muutoksessa on tärkeää tarjota esihenkilöille riittävä tuki, sekä kouluttaa ja tukea henkilöstöä uuden edessä. Lisäksi Verohallinto korostaa onnistuneessa muutosjohtamisessa johdon sitoutumista muutokseen, tavoitteiden tärkeyttä sekä sitä, että kaikille on selvää, miksi muutosta tehdään. Menestyminen vaatii jatkuvaa toiminnan parantamista ja aiemmista muutostilanteista oppimista. (Verohallinto 2022a, 21.)

Verohallinnon näkemyksen mukaan kiihtyvä muutostahti vaatii yksilöiltä ja organisaatiolta aiempaa nopeampaa muutokseen sopeutumista (Verohallinto 2022a, 2). Maailma on monimutkaisempaa, kuin mitä muutosjohtamisen malleissa on pystytty kuvaamaan. Lisäksi ihmisten toiminta ei aina ole rationaalista, mikä omalta osaltaan haastaa ihmisten huomioon ottamista muutosjohtamisessa. (Karvinen 2021, 24.)

Verohallinnossa uskotaan, että yksilön muutoksen tukeminen edistää organisaation muutoskykyä (Verohallinto 2022a, 2). Täten Verohallinto soveltaa inhimillistä muutosjohtamisen ADKAR-mallia, jota se on muokannut omia tarpeitaan vastaavaksi. Tiedot (K)- ja taidot (A) -vaiheet ovat yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Täten yhteistyöorganisaation soveltamassa muutosjohtamisen mallissa on neljä vaihetta – tietoisuus A (awareness), halu D (desire), tiedot & taidot A & K (knowledge ja ability) ja vahvistaminen R (reinforcement). (Marttinen 2023, 16.)

6.5 Tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisen ADKAR-mallissa

Tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation soveltamassa muutosjohtamisen ADKAR-mallissa työstettiin työpajassa. Tunnelma työpajassa oli koko työskentelyn ajan rento, innostunut ja välitön. Työpajaan osallistuneet henkilöt olivat selvästi kiinnostuneita työpajan aiheesta ja kehittämistehtävästä, sekä pohtivat aidosti toimivia tapoja hyödyntää tunnetoimijuutta muutosjohtamisen mallin eri vaiheissa. Työpajaan osallistuneet henkilöt jakoivat aktiivisesti kokemuksiaan ja näkemyksiään aiemmista muutostilanteista. Työpajan yleisenä tuloksena voidaan todeta, että muutosjohtaminen nähdään olevan keskeisessä osassa toimintaympäristön muuttuessa jatkuvaluonteisesti. Työpajassa todettiin olevan luonnollista, että muutos aiheuttaa erilaisia tunteita ja voi jopa pelottaa.

Työpajassa käytiin keskustelua myös siitä, ettei kaikkia voi osallistaa muutoksen suunnitteluun, mutta toisaalta henkilöstö haluaa kuulla keskeneräisistäkin suunnitelmista ja osaltaan vaikuttaa muutokseen. Vaikka kaikkia yksilöitä ei voida osallistaa muutoksen suunnitteluun, koettiin jokaisen yksilön rooli kuitenkin tärkeäksi muutoksen onnistumisessa. Lisäksi aiempien muutkokemusten koettiin vaikuttavan siihen, miten yksilö suhtautuu tuleviin muutoksiin.

Tässä alaluvussa työpajan tuloksia käydään läpi mukaillen yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin ja työpajan esimerkitapauksen vaiheita: tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista, tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti, tieto ja kyky toimia uudella tavalla ja muutoksen suunnan varmistaminen.

Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista

Muutosjohtamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa *Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista* tunnistettiin korostuvan muutoksen aiheuttamat tunteet. Tunteiden koettiin heräävän vaistomaisesti samaan aikaan, kun muutoksesta kuullaan ensimmäisiä kertoja.

Työpajaan osallistujien mielestä muutosjohtamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa on kiinnitettävä huomiota yksilöllisyyteen ja keskustelun mahdollistamiseen. Muutoksen alkuvaiheessa pelkkä intraviestintä koettiin riittämättömäksi. Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä nähtiin muutosviestijän etukäteisvalmistautuminen. Muutosviestijän tulee ensin itse sisäistää muutoksen taustalla olevat syyt, perusteet sekä konkreettiset vaikutukset ja luoda niiden pohjalta selkeä käsitys muutoksesta. Muutosviestin tulee olla selkeä ja siitä tulee konkreettisesti käydä ilmi mikä muuttuu, miksi muuttuu, miten muuttuu ja mitä tapahtuu, jos emme muutu. Muutosviestintätilannetta suositeltiin harjoiteltavan etukäteen, etenkin jos kyseessä tiedetään olevan haasteellinen muutos. Etukäteisvalmistautumisen myötä muutosviestijä tietää, mistä puhuu ja pystyy paremmin hallitsemaan omia tunteitaan vuorovaikutustilanteissa.

Viestintätilanteissa oleellisina asioina nähtiin tilaisuuden luonne ja muutosviestijän oma suhtautuminen vuorovaikutustilaisuuteen. Muutosviestijän tulisi itse suhtautua vuorovaikutustilanteisiin avoimesti, kärsivällisesti sekä vastapuolen yksilölliset erot huomioiden. Yksi työpajaan osallistuneista huomautti, että on hyvä tiedostaa, että yksilön henkilökohtaiset tavoitteet voivat erota työnantajan tavoitteista. Kyseisen henkilön mukaan tämä asia on syytä ottaa huomioon muutostilanteissa.

Työpajaan osallistujien mukaan vuorovaikutustilanteissa tulee pyrkiä psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin. He näkivät tärkeänä keskustelun mahdollistamisen sekä sen, että sille varataan riittävästi aikaa. Tällöin mahdollistetaan yksilön aito kuuleminen ja kysymysten esittäminen. Muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita ei tule torpata, eikä keskustelua saa vaientaa, mutta huhupuheilta tulee katkaista siivet. Tärkeänä pidettiin myös pahempien pelkojen rauhoittelua sekä muutoksen hyvien puolien esille tuomista. Yksilö voi tarvita rohkaisua siitä, että hän on kykenevä oppimaan uutta. On myös hyvä painottaa, että häneen luotetaan muutoksessa ja että tukea sekä koulutusta on saatavilla.

Työpajan yhteiskehittämisympäristössä keskusteltiin siitä, kuinka pitkään vuoropuhelua tulee käydä muutosjohtamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa, jotta voidaan todeta tunteet huomioiksi riittävällä tasolla. Ensimmäisen vaiheen haasteena koettiin olevan yksilöiden väliset erot tunteiden esiin nostamisessa. Tässä vaiheessa muutaman vahvan persoonan mielipide voi korostua, kun taas hiljaisemmat yksilöt eivät välttämättä tuo omia näkemyksiään riittävän avoimesti esille. Tällöin ei voida olla varmoja, onko kaikkien virkailijoiden tunteita huomioitu riittävästi.

Yhden työpajaan osallistuneen mukaan muutosjohtamisen ensimmäiselle vaiheelle ei voida määrittellä mitään tunti-, päivä- tai viikkokohtaista rajaa, mutta hänen mukaansa tästä vaiheesta on päästävä suhteellisen ripeästi eteenpäin. Muut osallistujat lisäsivät tähän, että kun tosiasiat on kerrottu ja henkilöitä on kuunneltu, ryhmän tulisi miettiä yhdessä, miten parhaalla mahdollisella tavalla päästään eteenpäin muutoksessa. Tärkeänä nähtiin myös mahdollisten palautteiden ja kehittämissuositusten kerääminen ja vienti eteenpäin, sekä vastauksen tuominen takaisin ryhmään.

Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti

Muutosjohtamisen mallin toisessa vaiheessa *Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti* tunnistettiin korostuvan motivaatio muutokseen. Työpajaan osallistuneiden henkilöiden mukaan tässä vaiheessa nähtiin oleellisina asioina yksilön sisäisen motivaation merkitys ja vastuu muutoksesta. Jos yksilöllä ei ole sisäistä motivaatiota muutokseen, on muutosjohtajan vaikea rakentaa sitä yksin. Työpajan aikana todettiin, että on hyväksyttävä se tosiasia, etteivät kaikki välttämättä pääse mukaan sinuiksi muutoksen kanssa.

Työpajaan osallistujien mukaan motivaatiota voidaan lähteä rakentamaan sekä yksilöllisten että ryhmäkeskustelujen avulla. On hyvä huomata, että yksilöt käsittelevät muutosta eri tavalla ja eri näkökulmista. Osa kokee muutoksen mahdollisuutena oman osaamisen kehittämiseen, kun taas osa kokee muutoksen ahdistavana. Yksilöä voi ahdistaa esimerkiksi epävarmuus soveltuvuudestaan uuteen tehtävään. Yksilön motivaation lähdettä voidaan lähteä selvittämään säännöllisten yksilöllisten keskustelujen avulla. Yksilökeskusteluissa on tärkeää käydä läpi, mitä tunteita muutos herättää ja onko virkailijalle ilmennyt huolenaiheita tai kysymyksiä muutokseen liittyen. Yksilöä voi olla tarve haastaa pohtimaan, mitä mahdollisuuksia muutos tuo hänelle ja voiko muutos mahdollis-

taa työtehtävien mielekkyyden kasvamisen uuden oppimisen myötä. Yhteiset keskustelut puolestaan nähtiin sitouttavan ryhmää toimimaan sovitulla tavalla ja huomaamaan, että kaikki muutkin ovat samassa tilanteessa. Lisäksi näissä keskusteluissa työkavereiden tuki koettiin tärkeäksi.

Työpajassa keskusteltiin siitä, että muutosjohtamisessa tahdon vahvistaminen tulee tehdä aina vallitsevan totuuden ja faktojen pohjalta. Tässä muutosjohtamisen vaiheessa tärkeänä nähtiin muutosjohtajan tuki ja läsnäolo sekä yksilön kannustaminen muutoksessa. Lisäksi esihenkilön oma toiminta ja esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi.

Tieto ja kyky toimia uudella tavalla

Muutosjohtamisen mallin kolmannessa vaiheessa *Tieto ja kyky toimia uudella tavalla* tunnistettiin korostuvan riittävä koulutus, tuen järjestäminen, oppimiskyvykyys ja aika uuden oppimiselle. Tiedon ja kykyjen kerryttämisessä on hyvä huomata, että toiset tarvitsevat enemmän aikaa asioiden sisäistämiseen, kuin toiset. Uuden oppimisen edellytyksenä pidettiin turvallista ilmapiiriä.

Työpajassa tunnistettiin useita keinoja turvallisen ilmapiirin luomiseksi. Yksilölle on tärkeää viestiä, että asioita saa omaksua rauhassa, on lupa erehtyä, yksilöltä ei odoteta välittömästi täydellistä suoriutumista, eikä kukaan ei ole seppä syntyessään. Muutosjohtajalta vaaditaan tässä muutosjohtamisen vaiheessa tsemppaamista, rohkaisemista ja uskon luomista. Yksilölle on hyvä sanoittaa, että sinä onnistut ja selviät. Uuden oppimisessa ei tarvitse selvitä yksin, vaan aina saa pyytää apua. Uusien taitojen ja kykyjen opetteleminen vaatii armollisuutta itseään kohtaan. Lisäksi voi olla hyvä palautella mieleen, mistä kaikesta virkailija on aiemmin selvinnyt, ja mitä hän on jo oppinut tähän mennessä. Muutosjohtajan on hyvä kannustaa yhdessä oppimiseen ja tekemiseen. Työpajan osallistujat kokivat tavoitteet tärkeiksi ja motivoiviksi, mutta heidän mielestään niissä on muistettava inhimillisyys.

Muutoksen suunnan varmistaminen

Muutosjohtamisen mallin neljännessä vaiheessa *Muutoksen suunnan varmistaminen* tunnistettiin korostuvan vuorovaikutus sekä yksilön vastuu näkemyksiensä esiin nostamisessa. Työpajassa keskusteltiin siitä, että vaikka tilanne ryhmässä voi näyttää rauhalliselta, ei se sitä välttämättä to-

dellisuudessa ole. Tässä muutosjohtamisen mallin vaiheessa onkin työpajaan osallistuneiden henkilöiden mukaan hyvä sanoittaa muutoksen tapahtuneen ja tarvittaessa kerrata aiempia muutosjohtamisen vaiheita tai sitä, miksi muutokseen on alun perin ryhdytty.

Jatkuva vuorovaikutus nähtiin tärkeänä tässä muutosjohtamisen mallin vaiheessa. Jatkuvan vuorovaikutuksen avulla voidaan selvittää, onko muutos sisäistetty, onko yksilöllä edellytykset toimia muutoksen vaatimalla tavalla ja minkälaisia tunteita tässä muutosjohtamisen vaiheessa ilmenee. Lisäksi tärkeänä nähtiin luottamus ja turvallisuuden kokemus. Ilmapiiirin rakentamisessa tulee huomioida se, ettei ketään jätetä yksin, vaan aina voi olla yhteydessä esihenkilöön ja asioita voidaan pohtia yhdessä. Onnistumisten ja kokemusten jakaminen koettiin olevan avainasemassa muutoksen varmistamisessa. Palautteiden ja kehittämissuositusten esiin nostaminen ja eteenpäin vieminen koettiin niin ikään tärkeäksi. Muutoksen varmistaminen nähtiin vaativan jatkuvaa keskusteluyhteyttä sekä kokemusten ja mielipiteiden arvostamista toiminnan kehittämisessä. Esihenkilön omaa esimerkkiä pidettiin tärkeänä muutoksen varmistamisessa. Esihenkilön tulee nostaa esiin hyviä asioita muutoksesta ja rohkaista katsomaan luottavaisin mielin eteenpäin.

Työpajassa nousi esille myös näkemys siitä, että virkailijan opetellessa uusia asioita, esihenkilöltä vaaditaan pelisilmää tilastojen lukemisessa. Uuden oppimisessa koettiin motivoivaksi täydellisen suoriutumisen sijasta keskittyä seuraamaan yksilön kehittymistä ja *kasvavaa käyrää*. Tärkeää on huomioida myös se, onko yksilöllä ollut realistiset mahdollisuudet onnistua.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset -luvussa vastataan tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusongelmaan ja pääkehittämiskysymykseen, *Miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa?* Johtopäätökset ja kehittämissuositukset ovat johdettu kehittämistyön tuloksista sekä opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ideoida konkreettisia keinoja, miten tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa. Konkreettiset kehittämissuositukset esitetään yhteistyöorganisaation ADKAR-mallin vaiheiden mukaisesti: Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista (A), Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti (D), Tieto ja kyky toimia uudella tavalla (K&A) ja Muutoksen suunnan varmistaminen (R). Muutamien yksittäisten kehittämissuositusten osalta on käytetty harkintaa siinä, mihin muutosjohtamisen mallin vaiheeseen idea parhaiten soveltuu. Harkinta perustuu kehittämistyöosaamiseen ja keskeisten käsitteiden hallintaan.

7.1 Kehittämissuositukset muutosjohtamisen ADKAR-malliin

Yhteistyöorganisaatiossa uskotaan, että yksilön muutoksen tukeminen edistää koko organisaation muutuskäskyä. Muutoksen onnistuminen vaatii yksilöltä toiminnan muuttamista, mikä ei kuitenkaan tapahdu kaikilla yksilöillä samanaikaisesti. Yksilöt omaksuvat muutokset omaan tahtiinsa, eivätkä he kykene omaksumaan muutosta omaa luontaista vauhtiaan nopeammin (Conner 1993, 12). Yhteistyöorganisaatiossa yksilön muutosta tuetaan sovelletun inhimillisen muutosjohtamisen ADKAR-mallin avulla. ADKAR-mallin mukaan onnistunut muutosjohtaminen perustuu yksilöön ja siihen, miten yksittäisen henkilön muutosta tuetaan ja helpotetaan (Hiatt 2006, 1). Jotta muutos voi olla onnistunutta ja pysyvää, tulee yksilön saavuttaa ADKAR-mallin vaiheet kumulatiivisesti (Hiatt 2006, 1).

Yhteistyöorganisaatiossa tunnustetaan, että muutos herättää yksilöissä erilaisia tunteita ja että muutokseen suhtaudutaan eri tavoin. On yksilöllistä, kuinka paljon yksilö tuo muutoksen aiheuttamia tunteita esille. Osa yksilöistä kertoo niistä avoimemmin, kun taas osa ei halua tai osaa sanoittaa

muutoksen aiheuttamia tunteita. On erityisen tärkeää, että varsinkin negatiivisiin ja piilossa oleviin tunteisiin pystyttäisiin vaikuttamaan, koska ne voivat myöhemmin näyttäytyä motivaation ja suori-tuskyvyn laskuna tai haasteena sitoutua muutokseen. Muutoksessa elävän työyhteisön tasapainon saavuttamiseksi tarvitaan johtajuutta, jossa muutoksessa heränneet tunteet kohdataan kunnioit-tavasti ja sallivalla tavalla, sekä tuetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Hökkä, Vä-häsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2019, 143–165).

Johtopäätöksenä esitämme, että yhteistyöorganisaation soveltamaan muutosjohtamisen ADKAR-malliin tulisi lisätä tunnetoimijuuden elementtejä, joita muutosjohtaja voi hyödyntää omassa työ-skentelyssään. Tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisessa edesauttaa yksilöiden huo-mioon ottamista kokonaisuutena, sekä tukee yksilön työskentelyä epävarmuuden keskellä. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen (Ikävalko ym. 2020a, 115). Muutosjohtajalla tar-koitetaan tässä luvussa henkilöä, joka vie muutosprosessia eteenpäin, hyödyntäen työssään inhi-millisen muutosjohtamisen ADKAR-mallia. Tässä yhteydessä ei ole merkitystä sillä, onko henkilöllä johtamisvastuuta tai missä roolissa hän toimii, vaan johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset sovel-tuvat kaikille tehtävärooleille, jotka hyödyntävät muutosjohtamisen ADKAR-mallia omassa työ-sään.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi kehittämistyön keskeiset käsitteet ja niihin liittyvät konkreet-tiset keinot kunkin ADKAR-mallin vaiheen osalta. Kehittämis ehdotukset esitetään ensin taulukko-muodossa ja sen jälkeen niitä avataan tarkemmin tekstiosuudessa.

7.1.1 Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista (A)

Muutoksen voidaan todeta alkaneen, kun yksilö kuulee siitä ensimmäisen kerran. Samaan aikaan heräävät tunteet muutokseen liittyen. On hyvä huomioida, että yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoilla. Toinen voi pitää muutosta positiivisena, kun taas toinen näkee muutoksessa vain negatiiviset asiat (Conner 1993, 69). Muutosjohtajan onkin syytä tunnustella, millaisia tunteita ilmassa väreilee muutokseen liittyen sekä varmistaa, etteivät huhupuheet saa liikaa valtaa.

Tietoisuus ja ymmärrys muutoksen syistä ja tavoitteista -vaiheessa korostuvat molemmat tunnetoi-mijuuden elementit eli muutosjohtajan omat tunnetaidot sekä kyky vaikuttaa muiden tunteisiin. Muutosjohtaja voi hyödyntää tunnetoimijuutta ADKAR-mallin A-vaiheessa huomioimalla viestinnän,

vuoropuhelun ja psykologisen turvallisuuden merkityksen. Taulukossa 1 esitetään konkreettiset keinot tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi.

TAULUKKO 1. Tunnetoimijuus ADKAR-mallin A-vaiheessa.

Tunnetoimijuuden hyödyntäminen	Konkreettiset keinot
Viestintä	Muutosjohtajan omien tunteiden tunnistaminen Viestintätilanteeseen valmistautuminen
Vuoropuhelu	Vuoropuhelun mahdollistaminen ja riittävän ajankäytön varmistaminen yksilölle Myönteisen ilmapiirin luominen vuoropuhelulle
Psykologinen turvallisuus	Kaikkien tunteiden hyväksyminen Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen

Viestintä

ADKAR-mallin A-vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota *viestinnän* merkitykseen tunnetoimijuuden hyödyntämisessä. Konkreettisina keinoina viestinnän onnistumiseksi esitetään *muutosjohtajan omien tunteiden tunnistamista* sekä *viestintätilanteeseen valmistautumista*. Muutosjohtajan on tärkeää käydä läpi, mitä tunteita muutos hänessä itsessään aiheuttaa. Jos ihminen ei tiedosta tunteitaan, toimii hän tunteiden viemänä (Nummenmaa 2019, 41). Tunnistamalla omat tunteensa, muutosjohtaja kykenee hallitsemaan niitä tulevissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Tämä voidaan nähdä erityisen tärkeänä siksi, koska muutosjohtaja toimii työnantajan edustajana, jolloin hänen on kyettävä hallitsemaan omat tunteensa. Muutosjohtajan tulee suhtautua viestintätilanteeseen myönteisesti tai vähintäänkin neutraalisti, yksilöitä ymmärtäen. Muutosjohtaja kykenee ymmärtämään toista ihmistä empaattisesti, mikäli on itse käsitellyt omia kokemuksiaan ja tunteitaan syvällisesti (Juuti 2013, 102).

Muutosjohtajan on tärkeää valmistautua etukäteen viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin. Valmistautumisessa on hyvä pohtia, mitä tunteita muutos voi herättää yksilöissä, miten muutos tullaan

ottamaan vastaan, miten muutos tulee konkreettisesti vaikuttamaan yksilöihin sekä miten huomioida riittävästi yksilölliset eroavaisuudet. Tehokas muutoksen johtaminen vaatii ihmisten erilaisten pelkojen, toiveiden ja tavoitteiden läpi näkemisen (Conner 1993, 101). Muutostilanteessa on hyvä huomioida se, että yksilön tavoitteet voivat erota työnantajan tavoitteista. Pyrkimällä ymmärtämään ja kunnioittamaan yksilön reaktiota muutokseen, muutosjohtajan on helpompi asettua toisen yksilön asemaan. (Conner 1993, 103).

Vuoropuhelu

ADKAR-mallin A-vaiheessa korostuu viestinnän lisäksi *vuoropuhelun* merkitys. Konkreettisina keinoina vuoropuhelun onnistumiseksi esitetään *vuoropuhelun mahdollistaminen ja riittävän ajankäytön varmistaminen yksilölle sekä myönteisen ilmapiirin luominen vuoropuhelulle*. Vuoropuhelu ja sille riittävän ajankäyttö takaavat sen, että yksilö voi kokea tulleensa kuulluksi ja saaneensa riittävästi aikaa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita sopeutuakseen niihin. Riittävän ajan käsite on hyvin yksilöllinen, koska osalle yksilöistä muutos ei aiheuta suuria tunteita, kun taas toisille heränneet tunteet voivat olla ylitsepääsemättömiä. On myös hyväksyttävä se, että kaikki eivät tule koskaan sinuiksi muutoksen kanssa.

Vuoropuhelun avulla voidaan rakentaa hyvää pohjaa muutokselle. Säännöllinen vuoropuhelu on muutosjohtajalle keino oppia tuntemaan yksilöä, ja havainnoida yksilön kypsyyttä siirtyä muutosjohtamisen mallin seuraavaan vaiheeseen. Ilman vuoropuhelua muutosjohtaja voi vain arvailla yksilön valmiutta siirtyä eteenpäin muutoksessa. Muutosjohtajan on tärkeää suhtautua vuoropuheluun uteliaasti ja avoimin mielin, koska sen aikana voi nousta esille yllättäviäkin asioita muutosprosessista, tai muutosta mahdollisesti hidastavia tai estäviä tekijöitä. Muutosvastarinta voi näyttäytyä hiljaisena vastustuksena, jolloin tilanteeseen on vaikea puuttua tai johtaa oikeaan suuntaan ilman vuoropuhelua (Conner 1993, 128).

Muutosjohtajan on hyvä ymmärtää, etteivät kaikki yksilöt välttämättä osaa sanoittaa tunteitaan ääneen. Jos yksilö ei osaa tunnistaa ja määritellä tunteitaan, muutosjohtaja voi yrittää ymmärtää tunnetilaa, sen syitä ja seurauksia omien henkilökohtaisten tunnekokemustensa avulla (Hiltunen 2012, 3.5). Muutosjohtajan omat tunnetaidot ja tunnetietous korostuvat muiden tunteiden tulkitsemisessa ja keskustelun ohjaamisessa oikeaan suuntaan. Lisäksi tunnetietoisuus auttaa muutosjohtajaa ym-

märtämään tunteiden vaikutuksen yksilön käytökseen. Tunnetietoudella tarkoitetaan sitä, että yksilö huomaa ja tunnistaa tilanteessa esiintyvät sekä omat että muiden tunteet. (Rantanen ym. 2020, 63.)

Vuoropuhelun osalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että vuoropuhelun ympärillä vallitsee myönteinen ilmapiiri. Ilmapiiri ei aina ole luonnostaan myönteinen, vaan sen eteen voi joutua näkemään vaivaa. Rantasen ym. (2020, 33) mukaan positiiviset tunteet laajentavat ajattelua ja tekevät siitä joustavampaa, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu. Negatiiviset tunteet puolestaan heikentävät keskittymiskykyä, muistia, päätöksentekokykyä sekä valmiutta oppia ja kehittää uusia asioita. Stressaantuneena ajattelu heikkenee ja huomioi kiinnittyy pääasiallisesti pelkoa herättäviin asioihin.

Myönteisen ilmapiirin luominen vuoropuhelulle alkaa siitä, että muutosjohtaja tarjoaa yksilölle vuoropuhelun aikana mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ja kysymysten esittämiselle. Muutoksen onnistuminen vaatii avointa, rehellistä ja rakentavaa keskustelukulttuuria, jossa jokainen rohkeasti tuo omat näkemyksensä esille (Conner 1993, 128–129.) Muutosjohtajan tulee ymmärtää se, etteivät erilaiset näkemykset tai vaikeatkaan tunteet ole este myönteisen ilmapiirin luomiselle. Yksilö ja muutosjohtaja eivät aina ole samaa mieltä asioista, mutta yksilölle tulee kuitenkin näyttää, että hänen näkemystään arvostetaan (Conner 1993, 103).

Haastavassa tilanteessa on hyvä lähteä eteenpäin pienin askelin kohti myönteisempää ilmapiiriä. Muutosjohtajan on oltava valmis ottamaan vastaan muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita ja hänellä tulee olla rohkeutta keskustella vaikeistakin asioista. Olennaista on se, että keskustelua ei saa vaientaa, eikä yksilön ajatuksia saa torpata. Näin ollen negatiivista tunteista ja ajatuksista on mahdollisuus päästä eteenpäin, eikä pinnan alle jää kytämään muutosta estäviä tai hidastavia negatiivisia tunteita. Myönteisen ilmapiirin luomisen ei tule tapahtua tosiasioiden peittelemisen kustannuksella. Yksilöllä on oikeus saada tietää, miksi muutos on väistämätön, sekä mikä on totta ja mikä vain huhupuhetta. Sen sijaan keskusteluilmapiiriä voidaan luoda myönteisemmäksi rauhoittelemalla pahimpia pelkoja ja nostamalla esiin, mitä muutos mahdollistaa yksilölle ja mikä muutoksessa on hyvää. Yksi hyväksi todettu keino on miettiä, miten tästä päästään yhdessä eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla.

Psykologinen turvallisuus

ADKAR-mallin A-vaiheessa korostuu viestinnän ja vuoropuhelun lisäksi *psykologisen turvallisuuden* merkitys. Konkreettisina keinoina psykologisen turvallisuuden luomiseksi esitetään *kaikkien tunteiden hyväksymistä sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista*. Psykologinen turvallisuus ei muodostu hetkessä, vaan sen rakentuminen vaatii aikaa. Yksilöiden työskentelyä tukee ilmapiiri, joka perustuu luottamukselle, avoimuudelle, arvostukselle ja avuliaisuudelle (Juuti 2013, 45). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri perustuu siihen, että on turvallista ilmaista tunteita, erilaiset tunteet hyväksytään ja muita ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti. Turvallista ilmapiirin rakentumista tukevat esihenkilön läsnäolo ja riittävän ajan löytäminen esihenkilötyöhön. Esihenkilön valta-ase-man vuoksi esihenkilöillä on tärkeä rooli tiimin ja koko työyhteisön tunneilmaston luomisessa ja ylläpitämisessä. (Vikman 2020, 58.)

7.1.2 Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti (D)

Tahto muuttaa tekemistä tavoitteiden mukaisesti -vaiheessa korostuu tunteisiin vaikuttaminen. Muutosjohtaja voi hyödyntää tunnetoimijuutta ADKAR-mallin D-vaiheessa ylläpitämällä vuoropuhelua. Taulukossa 2 esitetään konkreettiset keinot tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi.

TAULUKKO 2. Tunnetoimijuus ADKAR-mallin D-vaiheessa.

Tunnetoimijuuden hyödyntäminen	Konkreettiset keinot
Vuoropuhelun ylläpitäminen	Yksilön motivaation ruokkiminen Yksilön vastuunottamisen vahvistaminen

Vuoropuhelun ylläpitäminen

ADKAR-mallin D-vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota *vuoropuhelun ylläpitämiseen* tunnetoimijuuden hyödyntämisessä. Konkreettisina keinoina vuoropuhelun onnistumiseksi esitetään *yksilön motivaation ruokkimista ja yksilön vastuunottamisen vahvistamista*. Vuoropuhelun merkitys nostettiin esiin jo ADKAR-mallin A-vaiheessa. Vuoropuhelua ja erityisesti sen myönteistä ilmapiiriä on tärkeää ylläpitää muutosprosessin edetessä ADKAR-mallin D-vaiheeseen. Rantasen ym. (2020,

33) mukaan myönteinen tunneilmasto vaikuttaa innostukseen, motivaatioon sekä aitoon sitoutumiseen.

Tässä muutosjohtamisen mallin vaiheessa vuoropuhelun tarkoituksena on ruokkia yksilön motivaatiota muutokseen. Motivaation ruokkimisessa on tärkeää tukea ja kannustaa yksilöä. Yksilön tukeminen lähtee siitä, että selvitetään ja ollaan kiinnostuneita siitä, mitä ajatuksia, huolia ja kysymyksiä yksilöllä on muutokseen liittyen. On tilanteita, joissa pelkästään keskustelu ja kuulluksi tuleminen riittää, kun taas osa tilanteista vaatii konkreettisia ratkaisuja ja asioiden jatkoselvittämistä. Kannustamisen pohjana puolestaan voidaan pitää yksilön motivaatiotekijöitä, joita saadaan selville vuoropuhelun avulla. Muutosjohtajan on tärkeää keskustella siitä, mitä asioita yksilö pitää tärkeinä ja mitkä asiat häntä motivoivat. Yksilöiden välillä on eroavaisuuksia motivaatiotekijöissä ja siinä, mitä kukin pitää merkityksellisenä. Muutokseen sitoutuminen vaatii sen, että yksilön täytyy nähdä tulevaisuus tarpeeksi houkuttelevana, jotta hän on valmis työskentelemään muutoksen eteen (Yukl 2002, 300). Yhtenä kannustamisen keinona voidaan pitää muutosjohtajan esimerkkiä. Esihenkilön tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan kaikissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa (Vikman 2020, 59).

Motivaation ruokkimisessa voidaan hyödyntää myös ryhmäkeskusteluja. Ryhmäkeskustelujen avulla yksilö havahtuu siihen, että kaikki muutkin ovat samassa tilanteessa ja kollegoilta on mahdollisuus saada tukea muutoksessa. Tunteiden siirtyminen ihmisestä toiseen synnyttää kollektiivisia tunteita, jotka vaikuttavat positiivisesti ryhmähenkeen ja ryhmän toimintaan (Juuti 2013, 126).

Vuoropuhelun ylläpitämisen avulla voidaan vahvistaa yksilön vastuunottamista muutoksessa. Yksilöä voi haastaa ja kannustaa aktivoitumaan sekä kehittymään niissä asioissa, mitkä häntä muutoksessa motivoivat ja mitä hän pitää tärkeinä. Yksilölle on hyvä sanoittaa, että hänellä on mahdollisuus oppia uutta ja hänessä on potentiaalia esimerkiksi vaativimpiin työtehtäviin. Yksilön vastuunottamisen kannalta on tärkeää, että yksilö tiedostaa sen, että jokaisella on oma tärkeä roolinsa muutoksen onnistumisessa.

7.1.3 Tieto ja kyky toimia uudella tavalla (K&A)

Tieto ja kyky toimia uudella tavalla -vaiheessa korostuu tunteisiin vaikuttaminen. Muutosjohtaja voi hyödyntää tunnetoimijuutta ADKAR-mallin K&A-vaiheessa vuoropuhelun ylläpitämisellä. Taulukossa 3 esitetään konkreettiset keinot tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi.

TAULUKKO 3. *Tunnetoimijuus ADKAR-mallin K&A-vaiheessa.*

Tunnetoimijuuden hyödyntäminen	Konkreettiset keinot
Vuoropuhelun ylläpitäminen	Yksilön kannustaminen ja tukeminen Yksilön onnistumisen tunteen vahvistaminen Kannustaminen yhdessä oppimiseen

Vuoropuhelun ylläpitäminen

ADKAR-mallin K&A-vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota *vuoropuhelun ylläpitämiseen* tunnetoimijuuden hyödyntämisessä. Konkreettisina keinoina esitetään *yksilön kannustamista ja tukemista, yksilön onnistumisen tunteen vahvistamista sekä kannustamista yhdessä oppimiseen.*

Uusien tietojen ja taitojen hankkimisessa epäonnistumisen, turhautumisen ja riittämättömyyden tunteita voidaan taklata yksilön kannustamisella ja tukemisella. Muutosjohtajan tulee huomioida yksilölliset erot kyvykkyydessä oppia uutta. Kannustaminen ja tukeminen on hyvä aloittaa sanoittamalla, että uuden oppiminen ja uuden tehtävän haltuun ottaminen vie aikaa, mutta sitä ei tarvitse tehdä yksin. Muutos vaatii yksilöltä resursseja, ajatusmallin muuttamista sekä muutosta siihen, miten tuntee, mihin uskoo ja miten käyttäytyy (Conner 1993, 40). Lisäksi on hyvä muistuttaa, että tukea ja koulutusta on saatavilla.

Onnistumisen tunteen vahvistamisessa on tärkeää valaa uskoa yksilön kyvykkyyteen oppia uutta. Hyvänä konkreettisena esimerkkinä on aiempien onnistumisten mieleen palauttaminen tai keskustelu siitä, miten paljon kehitystä on jo tapahtunut tähän mennessä uuden oppimisen myötä. Myönteistä tunneilmapiiriä voidaan vahvistaa onnistumisten huomioimisella ja kiitosten antamisella (Vikman 2020, 60). Onnistumisen tunteen vahvistamista voidaan tukea turvallisella ilmapiirillä sekä riittävän ajan varmistamisella uuden oppimiseen. Turvallisen ilmapiirin rakentumista voi edesauttaa esimerkiksi sillä, että yksilöä kehoitetaan olemaan armollinen itselleen uutta opeteltaessa. Lisäksi

on käytävä läpi, että uutta opeteltaessa on lupa erehtyä ja pyytää apua. Uuden oppimiseen tarvittava aika riippuu yksilön oppimiskyvykkyydestä.

Uuden oppimisessa on hyvä kannustaa yhdessä oppimiseen. Tällöin yksilö saa tukea vertaisiltaan, tieto leviää luontaisesti, eikä kukaan ei jää yksin. Yhdessä oppimisen etuna muutoksen onnistumisen kannalta on se, että ryhmä puhaltaa yhteen hiileen ja saa heidät pohtimaan, miten muutoksessa päästään yhdessä eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla.

7.1.4 Muutoksen suunnan varmistaminen (R)

Muutoksen suunnan varmistaminen -vaiheessa korostuu tunteisiin vaikuttaminen. ADKAR-mallin R-vaihe on kriittinen muutoksen onnistumisen kannalta, jotta uudet toimintatavat juurtuvat käytäntöön. Muutosjohtaja voi hyödyntää tunnetoimijuutta ADKAR-mallin R-vaiheessa vuoropuhelun ylläpitämisen ja ammatillisen toimijuuden tukemisen avulla. Taulukossa 4 esitetään konkreettiset keinot tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi.

TAULUKKO 4. *Tunnetoimijuus ADKAR-mallin R-vaiheessa.*

Tunnetoimijuuden hyödyntäminen	Konkreettiset keinot
Vuoropuhelun ylläpitäminen	Kokemusten vaihtaminen ja onnistumisten esiin nostaminen
Ammatillisen toimijuuden tukeminen	Vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen Realistinen suoriutumisen arviointi

Vuoropuhelun ylläpitäminen

ADKAR-mallin R-vaiheessa on tärkeää edelleen kiinnittää huomiota *vuoropuhelun ylläpitämiseen* tunnetoimijuuden hyödyntämisessä. Konkreettisena keinona esitetään *kokemusten vaihtamista ja onnistumisten esiin nostamista*. Vaikka muutosjohtamisen mallin R-vaiheessa on jo siirrytty työskentelemään uuden toimintamallin mukaisesti ja tilanne näyttäisi pintapuolisesti rauhalliselta, niin todellinen tila tulee kuitenkin aina selvittää. Kokemusten vaihtaminen ja onnistumisten esiin nostaminen on tärkeä osa muutokseen liittyvää vuoropuhelua. Vuoropuhelun avulla saadaan pidettyä

motivaatiota yllä uusien toimintatapojen tai työtehtävien omaksumisessa, minkä lisäksi sillä voidaan ruokkia onnistumisen tunteita. Kokemusten vaihtamisen yhteydessä voi tulla tarve kerrata, miksi muutokseen on ryhdytty ja mitä muutoksella on tavoiteltu. Yksilölle on hyvä tuoda esille se, että aina saa olla yhteydessä mieltä painavista asioista. Yksilö voi tarvita rohkaisua, jotta voi uuden edessä edetä luottavaisin mielin eteenpäin.

Ammatillisen toimijuuden tukeminen

ADKAR-mallin R-vaiheessa vuoropuhelun ylläpitämisen lisäksi tunnetoimijuutta voidaan hyödyntää *tukemalla yksilön ammatillista toimijuutta*. Konkreettisina keinoina esitetään *vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamista ja realistista suoriutumisen arviointia*.

Tunnetoimijuuteen liittyy vahvasti ammatillinen toimijuus. Vahva ammatillinen toimijuus edistää myönteisten tunteiden heräämistä, mikä näkyy iloisuutena ja innostumisena sekä ylpeytenä kehittämistyöstä ja onnistumisista (Vikman 2020, 53). Jotta muutokseen ja uuteen toimintamalliin voi sitoutua, vaatii se yksilön ammatillisen toimijuuden vahvistamista. Ammatilliseen toimijuuteen yhdistetään itseohjautuvuus ja mahdollisuus tehdä itsenäisiä valintoja (Vikman 2020, 50). Ammatillinen toimijuus näyttäytyy yksilön mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää työkäytäntöjäänsä ja muokata omaa ammatillista identiteettiänsä. Toimijuutta puolestaan hidastavat epäselvyydet uusissa työkäytänteissä, -rooleissa ja -tehtävissä, työntekijän kontrollointi ja valvonnan alla oleminen sekä muutosten hidas juurtuminen. Myös esihenkilövaihdoilla ja tiimin muutoksilla on omat rajaavat vaikutuksensa toimijuuden kokemisessa. Jatkuva muutos aiheuttaa epä tietoisuutta ja turhautuneisuuden tunteita, joilla on kielteinen vaikutus ammatilliseen toimijuuteen. (Vikman 2020, 50–52, 54, 56–57.)

Ammatillista toimijuutta voi vahvistaa esimerkiksi tarjoamalla yksilölle vaikuttamismahdollisuuksia. Ammatillisen toimijuuden merkityksellisyyttä lisää luottamuksen osoittaminen, vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja mahdollisuus toimia itseohjautuvasti vastuuta kantaen (Vikman 2020, 55–56). Tässä muutosjohtamisen vaiheessa on tavanomaista uuden toimintamallin edelleen kehittäminen. Yksilö haluaa olla aktiivinen muutoksessa, minkä seurauksena yksilön tunteisiin pystytään vaikuttamaan siten, että hänelle tarjotaan mahdollisuus antaa kehittämissuhteita ja palautetta muutoksesta. Kehittämisen- ja vaikuttamismahdollisuuksista on myös tärkeää viestiä aika-ajoin. Jos tekemisessä havaitaan esteitä, tulee niihin tarttua ripeästi. Kehittämissuhteiden ja palautteiden osalta on tärkeää viestiä jatkotoimenpiteistä palautteenantajalle. Tällä on suuri merkitys yksilön

motivaatioon sekä kuulluksi että arvostetuksi tulemisen kokemukseen. Vaikka yksilö kaipaa vapautta ja vastuuta, on hyvä huomata, että henkilöstö toivoo esihenkilön kuitenkin näyttävän suuntaa ja ottavan vastuuta vaikeista päätöksistä (Vikman 2020, 56).

Realistisella suoriutumisen arvioinnilla tuetaan muutoksen suunnan varmistamista. On tärkeää, että ilmapiiri säilyy muutokselle otollisena. Tavoitteiden ja erilaisten mittareiden lukemisessa tulee käyttää pelisilmää, jottei motivaatio uuden oppimiselle katoa. Suoriutumisen arvioinnissa tulee hyödyntää osaamisen kehittymisen myötä kasvavaa suoriutumista, ja havainnollistaa yksilölle kehittymisen positiivista suuntaa. Suoriutumista kannattaa peilata siihen, onko yksilöllä ollut realistiset mahdollisuudet onnistua uusien tehtävien haltuun ottamisessa. Tällöin tarkastelun kohteena ovat muun muassa perehdytys ja tukimallit sekä niiden riittävyys. Yksilön suoriutumista voi edesauttaa esimerkiksi selvittämällä suoriutumista mahdollisesti estäviä tekijöitä, ja kysymällä, mitä esihenkilönä voisi tehdä, jotta yksilö suoriutuisi paremmin. Tarvittaessa yksilölle tulee järjestää lisää tukea.

7.2 Kehittämistyön tutkimusongelmaan vastaaminen

Kehittämistyön tutkimusongelmassa on tunnistettu yhteistyöorganisaation toiminnan jatkuva kehittäminen ja siitä aiheutuva henkilöstön kuormittuminen. Worley & Mohrman (2014, 216) ovat todenneet nykyisin muutosta tapahtuvan useilla eri tasoilla samanaikaisesti, eikä muutosprojektien välissä ole enää rauhallisia ajanjaksoja. Toimintaympäristö pakottaa yritykset ja organisaatiot muuttamaan omaa toimintaansa aina vaan uusin ominaisuuksin, joten muutos on väistämättä jatkuvaluontoista. Connerin (1993, 38) mukaan muutosten määrän, vauhdin ja monimutkaisuuden voidaan todeta lisääntyneen. Yhteistyöorganisaation edustajat tunnistivat elävänsä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii henkilöstöltä jatkuvaa uuden oppimista. Uuden oppiminen voi kuormittaa henkilöstöä. Jatkuva muutos voi aiheuttaa yksilöissä epätietoisuutta ja turhautuneisuuden tunteita (Vikman 2020, 54).

Yhteistyöorganisaatio hyödyntää muutosjohtamisessaan inhimillistä muutosjohtamisen ADKAR-mallia, jonka keskiössä on yksilö. Muutoksen onnistuminen vaatii yksilöltä toiminnan muuttamista uudistuksen tavoitteiden suuntaan, mikä taas edesauttaa organisaation muutoskyvykkyyden kasvamista (Marttinen 2023, 12). Koska organisaation muutosjohtaminen perustuu yksilöön ja yksilön kyvykkyyteen oppia uutta, ei tunteita ja niiden vaikutuksia yksilön toimintaan ja suoriutumiseen voida jättää huomioimatta. Rantasen ym. (2020, 10, 31) mukaan tunteet vaikuttavat monella tapaa

yksilön suorituskykyyn ja saavat ihmisen toimimaan ja ponnistelemaan tavoitteidensa eteen. Tunteet huomioiva johtajuus vaatii johtajalta korkeaa tunneälyä ja tunnetoimijuusosaamista. Johtaja, jonka tunnetoimijuus on korkea, osaa ottaa omat ja muiden tunteet huomioon, vaikuttaa rakentavasti organisaation tunneilmastoon, hyödyntää positiivisia tunteita toiminnan tehostamisessa ja käsitellä lahjakkaasti negatiivisia tunteita (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86).

Onnistunut muutoksen läpivienti vaatii muutosjohtamisosaamista, jossa yksilö huomioidaan ja kohdataan inhimillisesti, muutoksen aiheuttamat tunteet huomioiden ja niihin vaikuttaen. Vastauksena tähän haasteeseen esitetään tämän kehittämistyön johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallissa. Kehittämisehdotukset ovat konkreettisia, selkeitä ja helposti sovellettavia sekä kopioitavissa yhteistyöorganisaation eri toimintoihin.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi, miten opinnäytetyöprosessi on onnistunut opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta katsottuna. Pohdinnan kohteena ovat kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus sekä niiden saavuttaminen, kehittämistyön suunnittelu, käytettyjen tutkimusmenetelmien soveltuvuus, kehittämistyön eteneminen, tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi pohditaan kehittämistyön tulosten suhdetta opinnäytetyössä käytettyyn viitekehykseen. Tarkastelun kohteena ovat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kehittämisen myötä tuotettu uusi tieto ja sen hyödyntämismahdollisuudet. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön tekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, sitoutuneisuutta ja työpanosta, unohtamatta onnistumisten ja epävarmuuksien esiintuontia. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi sekä jatkokehittämisehdotukset.

8.1 Kehittämistyön arviointi ja hyödyntäminen

Olemme kokeneet kehittämistyön mielekkäänä ja opettavana kokemuksena. Muutosjohtamiseen ja tunnetoimijuuteen liittyvä osaamisen kehittäminen on kiinnostanut molempia opinnäytetyön tekijöitä. Ilman mielenkiintoa, lopputulos olisi toisenlainen. Opinnäytetyöprosessin aikana olemme saaneet palautetta tehdystä työstä opinnäytetyöseminaareissa sekä yhteistyöorganisaation edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Olemme kiitollisia opinnäytetyön ohjaavalta opettajalta, tukihenkilöltä ja opponoitsijalta sekä yhteistyöorganisaation hallintoyksikön henkilöstöltä saaduista palautteista. Heidän näkemyksensä ovat olleet kehittämistyön kannalta arvokkaita ja vieneet opinnäytetyötä parempaan suuntaan.

Kehittämistyön edetessä oma ajattelu on kehittynyt ja sen myötä myös opinnäytetyön suuntaa on pystytty tarkastelemaan uudelleen esimerkiksi tarkentaen kehittämiskysymyksiä. Vaikka opinnäytetyön pitkäkestoisuus on vaatinut omat veronsa, on riittävä ajankäyttö ollut edellytys sille, että opinnäytetyö on tässä pisteessä. Näin laajaa työtä on mahdotonta tehdä muutaman kuukauden aikana, vaan se vaatii pidemmän ajan ja ajatusten kypsymisen. Opinnäytetyöprosessin aikana molemmat opinnäytetyön tekijät ovat olleet osan aikaa opintovapaalla ja pystyneet hyödyntämään vapautunutta aikaa työn edistämiseen.

Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Opinnäytetyöprosessin alussa laadittiin selkeä ja tarkka tutkimussuunnitelma. Suunnittelemiseen käytetyt aikaresurssit eivät menneet hukkaan. Olemme pystyneet hyödyntämään tutkimussuunnitelmaan kirjattuja ajatuksia ja valmiita tekstikappaleita lopullisessa opinnäytetyöraportissa. Tutkimussuunnitelmaan kirjatut suunnitelmat pitivät pääsääntöisesti läpi kehittämistyön, pois lukien liian optimistista aikataulua. Kehittämistyö eteni jouhevasti ja tasaisesti molempien opinnäytetyön tekijöiden sitoutumisen ja tehokkaan työskentelyotteen myötä. Suunniteltua aikataulua haastoi haastateltavien ja opinnäytetyön tekijöiden kalentereiden yhteensovittaminen. Haastatteluihin ja työpajatyöskentelyyn osallistuneet henkilöt olivat kiireisiä ja täten yhteisen ajan löytäminen oli haastavaa. Työpajan osalta aikataulua jouduttiin siirtämään alkuperäistä ajatusta pidemmälle, jotta kaikki halutut tahot saatiin paikalle yhtä aikaa. Jälkikäteen ajateltuna aikataulun pitkittyminen on ollut opinnäytetyön kannalta ainoastaan positiivinen asia.

Kehittämistyön tarkoituksena oli lisätä tietoutta tunnetoimijuudesta sekä edesauttaa tunnetoimijuuden hyödyntämistä yhteistyöorganisaation muutosjohtamisessa. Tavoitteena puolestaan oli ideoida konkreettisia keinoja tunnetoimijuuden hyödyntämiseksi yhteistyöorganisaation soveltaman muutosjohtamisen ADKAR-mallin eri vaiheissa. Lopputuloksena voidaan todeta, että tunnetietoutta saadaan lisättyä yhteistyöorganisaatiossa haastatteluiden, työpajatyöskentelyn, opinnäytetyöraportin sekä tulevien kehittämistyön tulosten esittämistilaisuuksien ja intra-viestinnän avulla. Opinnäytetyön tavoitteen ja lähestymistavan mukaisesti tässä kehittämistyössä laadittiin kehittämissuhteita, jotka eivät suoraan johda vielä muutokseen. Opinnäytetyön kehittämissuhteiden ja niiden perustelujen sekä ehdotusten esitlemisen myötä olemme toiveikkaita siitä, että konkreettisia kehittämissuhteita aletaan hyödyntämään yhteistyöorganisaatiossa.

Tämän kehittämistyön lähestymistapaa ja aineistonkeruumenetelmiä voidaan pitää onnistuneina valintoina. Haastatteluissa onnistuimme erityisesti tunnelman ja rennon ilmapiirin luomisessa. Haastatteluihin varattu tunti vierähti hetkessä, eikä keskustelua olisi haluttu päättää. Haastateltavat olivat selvästi kiinnostuneita tunnetoimijuudesta ja siihen liittyvistä teemoista. Kameran päällä pitäminen haastattelujen aikana ennaltaehkäisi useamman asian yhtäaikaisen tekemisen ja sai haastateltavan keskittämään huomionsa haastatteluteemojen ympärille.

Työpajatyöskentely onnistui hienosti Miro-yhteiskehittämialustan välityksellä. Osallistujien aiemmat käyttökokemukset vaikuttivat positiivisesti siihen, että työskentely alustalla oli sujuvaa. Työpajatyöskentelylle varattu aika saatiin hyvin käytettyä ja asiat tiivistettyä niin, että kaikki ADKAR-mallin eri vaiheet ehdittiin käydä läpi. Havainnoinnin osalta voidaan todeta tieteellisen havainnoinnin edellytyksien täytyneen. Lisäksi koemme, että haastattelutilaisuuden tallentaminen ja kameroiden päällä pitäminen olivat edellytyksinä kokonaisvaltaiselle havainnoinnille. Havainnoinnit vahvistivat näkemystämme siitä, että osallistujat olivat aidosti mukana kehittämisessä ja halusivat tuoda omia ajatuksiaan esille. Ylipäänsä eri tahojen sitoutuneisuus on välittynyt läpi opinnäytetyöprosessin.

Koemme onnistuneemme haastatteluihin ja työpajaan osallistuneiden valinnassa. Saimme kerättyä paljon aineistoa käydyistä haastatteluista ja työpajatyöskentelystä. Haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet henkilöt eivät mieltäneet itseänsä varsinaisiksi tunnejohtamisen asiantuntijoiksi, mutta havaittavissa oli, että tosiasiasa he toimivat arjessaan tunnejohtamisen keinoin. Olimme erityisen iloisia siitä, että osallistujat kykenivät tunnistamaan erilaisia tunteita laajasti, olivat innostuneita ja kiinnostuneita tunteista sekä pitivät opinnäytetyön aihetta tärkeänä. Lisäksi heidän oli helppo puhua tunteista ja tunteisiin vaikuttamisesta. Haluamme kiittää osallistujia aktiivisesta osallistumisesta kehittämistyöhön.

Vuorovaikutus, luottamus ja arvostus ovat olleet avainasemassa tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Opinnäytetyön tekijät tunsivat toisensa entuudestaan ja omaavat samankaltaisen työmoraaalin. Vaikka molemmat työskentelevät yhteistyöorganisaation palveluksessa, on molemmilla erilainen työkokemus. Tämän seurauksena olemme päässeet keskustelemaan asioista eri näkökulmista. Erilaisten näkemysten huomioiminen on ehdottomasti tämän työn rikkaus. Opinnäytetyön tekeminen parityöskentelynä oli ehdottomasti sen arvoista. Opinnäytetyö olisi hyvin erilainen, jos jompikumpi meistä olisi sen yksin työstänyt. Parityöskentelyn myötä olemme joutuneet käymään vuoropuhelua koko opinnäytetyöprosessin ajan sekä perustelevaan erilaisia näkökulmia toisillemme. Tämän myötä ajatukset ovat jalostuneet ja oma osaaminen on kehittynyt enemmän, kuin se olisi yksin työskennellessä voinut kehittyä. Microsoft Teams -tiimin perustaminen ja hyödyntäminen opinnäytetyön tekijöiden välisessä viestinnässä ja opinnäytetyöraportin työstämisessä on todettava toimivaksi kanavaksi.

Erityiskiitos kuuluu opinnäytetyön tukihenkilölle. Hänen kanssaan yhteistyö on ollut mutkatonta ja kannustavaa. Olemme kiitollisia, että olemme saaneet hyödyntää hänen henkilöstö- ja muutosjohtamisosaamistaan sekä pitkän kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa yhteistyöorganisaatiosta.

Opinnäytetyöprosessiin on mahtunut onnistumisen tunteiden lisäksi myös epävarmuuden tunteita. Pohdinnan kohteena ovat olleet ajatukset siitä, osataanko tulokset tulkita oikein ja saadaanko tärkeimmät asiat poimittua aineistosta. Omat haasteensa työskentelyyn on tuonut verrattain uusi tutkimusaihe eli tunnetoimijuus, mikä oli niin opinnäytetyön tekijöille kuin yhteistyöorganisaatiollekin uusi käsite. Olemme oppineet lisää tunnetoimijuudesta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tämän myötä opinnäytetyön tutkimusongelmaa, tavoitetta, tarkoitusta ja kehittämiskysymyksiä on tarkasteltu ja hiottu kohti nykyistä muotoaan.

Teoreettisen viitekehys, kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset

Kehittämistyön tulosten avulla yhteistyöorganisaatio saa ajankohtaisen katsauksen siitä, miten tunteet, tunnejohtaminen ja ammatillinen toimijuus ilmenee organisaation isoimmassa yksikössä. Lisäksi organisaatio pääsee käsiksi hiljaiseen tietoon, mikä on nyt kirjattu sanalliseen muotoon kehittämistyön tuloksiin. Kehittämistyön johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten muodostamisessa on hyödynnetty opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja kehittämistyön tuloksia. Nämä kokonaisuudet keskustelevat ja tukevat hyvin toisiaan, eikä niiden välillä ole havaittavissa suurta poikkeamaa.

Tapaustutkimuksen luonteen vuoksi kehittämistyössä on korostunut toiminnan kehittäminen, eikä niinkään uuden teorian luominen. Tällöin tulosten ja johtopäätösten uutuusarvoa arvioidaan yhteistyöorganisaation näkökulmasta. Koska tunnetoimijuus on suhteellisen uusi käsite, ei yhteistyöorganisaatio ole vielä huomionnut tunnetoimijuutta omassa toiminnassaan. Yhteistyöorganisaatio on ollut jo pitempään kiinnostunut tunnejohtamisesta, joten tämän opinnäytetyön myötä organisaatiolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa entistä enemmän tunteita ja tunnetoimijuutta huomioivammaksi.

Kehittämistyön lopuksi voidaan todeta, että yksilö on kokonaisuus, minkä vuoksi tunteita ei voida erottaa yksilön toiminnasta. Tällöin on tärkeää ymmärtää, että jos halutaan vaikuttaa yksilön toimintaan, tulee tunteet huomioida muutoksessa ja muutosjohtamisessa.

8.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi ja eettiset kysymykset

Tieteellisessä työssä tavoiteltava luotettava tieto voidaan saavuttaa tieteellistä käytäntöä soveltamalla. Tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että sovelletaan eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia aineistonkeruu-, analyysi- ja arviointimenetelmiä. Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaan edellä mainittujen tutkimusmenetelmien tulee perustua tutkimusongelmaan, minkä lisäksi menetelmävalinnat perustellaan ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. (Kananen 2017, 90.) Tässä alaluvussa arvioidaan tämän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta ja vastataan eettisiin kysymyksiin.

Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Täten laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan erilaisten kriteerien perusteella. (Kananen 2017, 70.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja -menetelmiä, joten tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan *tiedon käytettävyyden* näkökulmasta. Oleellista on ajatus siitä, että tieto on totta, mikäli se on käyttökelpoista. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että käytäntö on totuuden ainoa kriteeri. (Toikka & Rantanen 2009, 125.) Tutkimustulosten tulee olla totuudenmukaisia, koska tutkimustuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteon perustana (Kananen 2017, 69). Tiedon käyttökelpoisuuteen on pyritty kiinnittämään huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kaikessa tekemisessä on pyritty siihen, että aineisto tulkitaan oikein ja pystytään tuottamaan totuudenmukaisia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten tulee olla pysyviä, eivätkä ne saa johtua sattumasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan vastaavat tutkimustulokset. (Kananen 2017, 69–70.) On kuitenkin huomioitava, että jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on ainutkertainen, eivätkä kaksi eri tutkimusta tästä syystä voi koskaan olla täysin identtisiä (Vilkkä 2015, 197). Reliabiliteetin osalta voidaan todeta, että vaikka tämä opinnäytetyö uusittaisiin ja siihen osallistuisivat tismalleen samat henkilöt, ovat heidän mielipiteensä voineet osittain muuttua esimerkiksi uuden tiedon tai kokemusten myötä. Yhteistyöorganisaatio on

suuri ja sen myötä hallinnollisia esihenkilöitä ja työtä tukevia tahoja on määrällisesti paljon. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten tulokset muuttuisivat, jos näyte olisi laajempi tai se muodostuisi eri henkilöistä tai työrooleista. Myös toimintayksiköllä, virkapaikkakunnalla tai kenen johtajan alaisuudessa henkilö toimii, voi olla oma merkityksensä tuloksiin. Sitä emme kuitenkaan pysty tämän kehittämistyön pohjalta muuta kuin arvailemaan. Uskomme kuitenkin, että tässä opinnäytetyössä kuvatuilla aineistonkeruumenetelmillä tutkimusongelma huomioiden toinen tutkija päätyisi vastaaviin johtopäätöksiin.

Validiteetti puolestaan kuvaa oikeiden asioiden tutkimista sekä sitä, onko tutkimuksen eri vaiheet toteutettu oikealla tavalla (Kananen 2017, 71). Validiteetin näkökulmasta toteamme, että opinnäytetyön tekijöiden oppimisprosessilla on ollut merkitystä tiedonhankintaan ja -käsittelyyn. Tämä on konkreettisesti näkynyt siten, että opinnäytetyön tekijöiden on täytynyt hankkia tietoa laajemmin keskeisistä käsitteistä, kuin se olisi ollut tarpeen kehittämiskysymyksiin vastaamiseksi. Tämä johtuu siitä, että tunnetoimijuus on verrattain uusi käsite, josta tutkittua tietoa on niukasti saatavilla. Tunnetoimijuuden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on vaatinut aikaa. Opinnäytetyön alkuvaiheen aineistonkeruussa tunnetoimijuutta lähestyttiin tunteiden ja ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Myöhemmin siirryttiin ideoimaan tunnetoimijuuden (tunteet ja tunteisiin vaikuttaminen) hyödyntämistä yhteistyöorganisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimuksen eri vaiheet on toteutettu ammatikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Lisäksi ohjaavalta opettajalta on haettu hyväksyntä ennen eri toimenpiteisiin ryhtymistä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan tarkastella arvioitavuutta, luotettavuutta informaation kannalta, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota ja vahvistettavuutta. Arvioitavuudella tarkoitetaan dokumentaation riittävyttä. Luotettavuuden tarkastelun edellytyksenä on tutkijan riittävän tarkka dokumentointi, jotta tutkimuksen eri vaiheita voidaan jäljitellä ja tehtyjä ratkaisuja arvioida. Opinnäytetyössä tehtyjen valintojen perusteleminen lisää työn uskottavuutta ja osoittaa opinnäytetyön lukijalle menetelmällisen osaamisen ja sen, että tutkija on harkinnut eri vaihtoehtoja valintoja tehdessään. (Kananen 2017, 71–72.) Valintojen perustelujen ja tutkimusprosessin tarkan kuvauksen avulla tutkimuksen lukija voi tehdä päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo ym. 2020, 105). Arvioitavuuden kannalta on tärkeää säilyttää alkuperäinen tutkimusaineisto, minkä myötä aineiston aitous ja tulosten luotettavuus voidaan tarvittaessa todentaa (Kananen 2017, 72).

Luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan erityisesti opinnäytetyön arvioitavuudella eli tarkalla ja selkeällä dokumentoinnilla. Haastattelutallenteet ovat auki kirjoitettu sanasta sanaan, siinä muodossa,

kun haastateltavat ovat asiat kertoneet. Lisäksi aineiston analysoinnin helpottamiseksi litterointiaineistossa haastattelukysymykset ja haastateltavan vastaukset merkittiin eri värein. Opinnäytetyötä kirjoittaessa on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan tehdyt valinnat tarkasti. Opinnäytetyön liitetiedostoihin on tuotu haastattelukysymykset (Liite 1) ja kuvakaappauksia työpajasta (Liite 2–3) nähtäville, jotta lukija voi todentaa tulosten oikeanlaisen tulkinnan. Kaikki aineistot, joita aineistonkeruun tai aineistojen analysoinnin myötä on saatu, säilytetään ulkoisilla kovalevyillä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella informaation kannalta esimerkiksi siten, että tutkija suhtautuu lukemaansa ja hyödyntämäänsä tietoon kriittisesti, ja vahvistaa sen paikkansapitävyyden muista lähteistä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että kerätty aineisto koostu eri lähteistä, joista muodostetaan synteesi. Tutkimusasetelma vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja kerätyistä aineistosta voidaan muodostaa. Samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja muuttamalla tarkastelukulmaa. Tulkinnan ristiriidattomuudella tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija päätyy samoihin johtopäätöksiin kerätyn aineiston perusteella määritetty tutkimusongelma huomioiden. (Kananen 2017, 73–74.) Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan tarkastelemalla kriittisesti opinnäytetyössä käytettyä lähdeaineistoa. Tulkinnan ristiriidattomuuteen on pyritty niin ikään kiinnittämään huomiota muun muassa käsittelemällä aineistoa eri päivinä, useampaan kertaan niin itsenäisesti kuin yhdessäkin.

Saturaatiolla tarkoitetaan kylläntymistä eli tilannetta, jossa eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Teemahaastatteluissa saturaatiopiste saavutetaan, kun uusi haastateltava ei tuo enää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kylläntymisen seuraaminen vaatii aineiston analysointia sitä mukaan, kun sitä kertyy. (Kananen 2017, 74.) Alkuperäisenä ajatuksena oli haastatella yhteensä kuutta henkilöä, mutta loppujen lopuksi haastattelijoukko kaventui viiteen henkilöön. Viidennen haastattelun jälkeen voitiin kuitenkin todeta, että saturaatiopiste saavutettiin, eikä täten kuudennelle haastattelulle ollut tarvetta. Kuudes haastattelu ei olisi tuonut opinnäytetyöhön enää lisäarvoa.

Vahvistettavuus puolestaan näkyy muun muassa mahdollisuutena vedota muihin omia tutkimustuloksia tukeviin tutkimuksiin. Myös monilähteisyys tukee tutkimustulosten luotettavuutta. (Kananen 2017, 75.) Triangulaatio, eli ilmiön tutkiminen eri näkökulmista, vahvistaa tulosten luotettavuutta. Luotettavuuden vahvistamiseksi tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia aineistoja tai tiedonkeruumenetelmiä. Luotettavuuteen voidaan vaikuttaa positiivisesti myös useamman tutkijan osallistuessa kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2020, 105.) Olemme pyrkinneet vaikuttamaan

tutkimuksen luotettavuuteen monilähteisyydellä sekä lähestymällä tutkimuskohdetta eri lähestymistavoin ja aineistonkeruumenetelmin. Mielestämme käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat olleet kehittämistyöhön soveltuvia. Lisäksi näemme etuna sen, että tutkimuksen toteutukseen on osallistunut kaksi henkilöä. Työparityöskentelyn etuna näemme vastuun jakamisen sekä luontaisen keskustelun erilaisista näkökulmista ja tulkinnoista. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat olleet sitoutuneita opinnäytetyöprosessin läpivientiin ja samoin voidaan todeta opinnäytetyön tukihenkilöstä sekä haastatteluihin ja työpajaan osallistuneista henkilöistä.

Eettiset kysymykset

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista läpi koko tutkimusprosessin, kattaen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin. Raportoinnissa on huomioitava teoreettisen toistettavuuden periaate, tarkkuus, täsmällisyys ja rehellisyys. Tutkimustulosten tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset eli uuden tiedon tuottamisen tai vanhan tiedon hyödyntämisen uudella tavalla. Lisäksi tutkimustulosten osalta on tärkeää linjata säilyttämiseen ja omistamiseen liittyvät kysymykset. (Vilka 2015, 41–42, 45, 47.)

Hyvä tieteellinen käytäntö näkyy eettisesti kestävien ja tiedeyhteisön hyväksymien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien hyödyntämisenä. Eettisessä tiedonhankinnassa korostuvat oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemus, asianmukaisten tietolähteiden hyödyntäminen sekä oman tutkimuksen analysointi. (Vilka 2015, 41–42.) Epärehellisyys ei kuulu eettisesti toteutettuun kehittämistyöhön. Epärehellisyys voi näyttäytyä esimerkiksi toisten tekstien plagiointina, kehittämistyön toimijoiden työpanoksen vähättelynä, harhaanjohtavana tai puutteellisena raportointina, tulosten kritiikittömänä yleistämisenä tai tutkimustulosten vääristelemisenä. (Ojasalo ym. 2020, 49.)

Eettisyyteen on pyritty kiinnittämään huomiota läpi opinnäytetyöprosessin. Tärkeimpänä eettisenä tavoitteena on ollut luotettavan uuden tiedon tuottaminen sekä vanhan tiedon uudelleen hyödyntäminen eettisesti kestävien ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmien valinnassa olemme ottaneet huomioon opinnäytetyön tutkimusongelman. Lisäksi olemme kiinnittäneet huomiota tehtyjen valintojen perustelemiseen. Opinnäytetyötä tehdessä olemme pitäneet tärkeinä asioina rehellisyyttä, järjestelmällisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

Olemme tutustuneet alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja hyödyntäneet asianmukaisia tietolähteitä. Dokumentoinnissa olemme kiinnittäneet erityisesti huomiota lähdeviitteisiin, jotta lukija tietää, mitkä tekstiosuudet ovat meidän omia ajatuksia ja mitkä taas eivät. Emme halua viedä kunniaa heiltä, joille se kuuluu. Tämä opinnäytetyö on käynyt läpi plagioinnin tunnistuksen, eikä korjaustarpeita ilmennyt. Pyrkimyksemme on ollut karttaa yleistämistä, erityisesti siitä syystä, että kehittämistyön näyte on suhteellisen pieni. Lisäksi olemme pyrkineet rehellisesti kertomaan asiat, niin kuin ne ovat.

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oleville henkilöille on tuotava selkeästi esille, mitä kehitetään ja mitä kehittämisellä tavoitellaan, sekä mikä on kehittämiseen osallistuvien henkilöiden rooli toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyöhön osallistuville henkilöille tulee kertoa, mikäli heidän henkilöllisyytensä eli anonymiteettinsä suojataan. Anonymiteetin suojaamisen myötä osallistujat voivat rohkaistua kertomaan käsiteltävästä aiheesta rehellisemmin kuin ilman henkilöllisyyden suojaamista. Lisäksi kehittämiseen osallistuville henkilöille on kerrottava, kuinka heiltä saatuja tietoja käsitellään. Kehittämistoimintaan pakottamista ei pidetä eettisesti oikeana tekona. Jokaisella tulee olla mahdollisuus kieltäytyä kehittämistyöhön osallistumisesta. (Ojasalo ym. 2020, 48.) Tutkimukseen suostuminen voidaan osoittaa joko suullisesti, kirjallisesti tai osallistumalla järjestettävään tilaisuuteen (Kananen 2017, 94).

Haastatteluihin ja työpajaan osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Kehittämistoimintaan osallistuneille henkilöille on kerrottu selkeästi, mitä kehittämistyöllä tavoitellaan, mitkä ovat käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niiden kesto, sekä mitä heiltä osallistujina odotetaan. Osallistujilta on pyydetty lupa tilaisuuksien tallentamisille ja havainnoinneille. Lisäksi olemme korostaneet suojaavamme osallistujien henkilöllisyydet läpi opinnäytetyöprosessin. Tämä näkyy muuna muassa siten, että työpajan kuvakaappauksissa henkilötiedot ovat peitetty. Osallistujille on edellä mainittujen asioiden lisäksi kerrottu, kuinka heiltä saatuja tietoja hyödynnetään. Kaikessa tekemisessä on pyritty siihen, että luottamuksellisuus säilyy.

Kehittämistyön eettisyyden kannalta on tärkeää selvittää kehittämistyöhön liittyvät oikeudelliset kysymykset, eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet, tekijäoikeudet sekä tutkimustulosten omistusoikeudet. Lisäksi on hyvä perehtyä yhteistyöorganisaation eettisiin käytänteisiin. (Ojasalo ym. 2020, 49.) Olemme hakeneet tarvittavat luvat opinnäytetyön suorittamista varten sekä laatineet kirjalliset yhteistyösopimukset sekä oppilaitoksen, että yhteistyöorganisaation kanssa. Sopimuksissa on otettu kantaa muun muassa vastuihin, opinnäytetyön tulosten omistusoikeuksiin sekä käyttöoikeu-

den luovutuksiin. Lisäksi olemme saaneet selkeät ohjeet yhteistyöorganisaatiolta, kuinka he oletavat meidän toimivan lainsäädäntö ja muut linjaukset huomioiden. Olemme noudattaneet yhteistyöorganisaation ohjeistuksia läpi opinnäytetyöprosessin. Tämä on näkynyt esimerkiksi siten, että emme ole hyödyntäneet opinnäytetyössä salaiseksi tiedoksi luokiteltua tietoa. Olemme varmistaneet erikseen sisäisten lähteiden osalta, että niiden sisältöä ei luokitella salassa pidettäväksi tiedoksi, ja että aineiston laatija hyväksyy oman nimensä näkymisen julkisessa opinnäytetyössä. Lisäksi opinnäytetyön tukihenkilö on toiminut yhdyshenkilönä opinnäytetyön tekijöiden sekä haastateltavien ja työpajaan osallistuvien henkilöiden välillä. Haluamme korostaa, ettei yhteistyöorganisaatiolla ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa opinnäytetyön tuloksiin tai johtopäätöksiin.

8.3 Jatkokehittämisehdotukset

Tämän kehittämistyön lähestymistavan (tapaustutkimus) luonteen mukaisesti kehittämistyön johtopäätökset eivät vielä saa aikaan muutosta yhteistyöorganisaatiossa, vaan ne toimivat kehittämisehdotuksina. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta tunnettomuudesta yhteistyöorganisaatiossa, mikä toteutuu tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen ja kehittämistyön tulosten myötä. Yhteistyöorganisaation harkintaan jää, missä määrin ja millä tavoin he tulevat hyödyntämään edellä mainittuja kehittämisehdotuksia omassa tekemisessään. Tunnettomuuden lisääminen yhteistyöorganisaation soveltamaan muutosjohtamisen ADKAR-malliin vaatii konkreettisia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi uudistetun ADKAR-mallin kuvaamista, viestintää sekä uuden toimintamallin käyttöönottoa.

Vaikka opinnäytetyö oli rajattu Verotusyksikköön, ovat kehittämistyön kehittämisehdotukset kopioitavissa myös muihin yhteistyöorganisaation yksikköihin. Lisäksi yhteistyöorganisaation soveltamaa muutosjohtamisen ADKAR-mallia voitaisiin hyödyntää laajemmin eri työrooleissa. Myös sellaisissa rooleissa, joihin ei varsinaista johtamisvastuuta kuulu, mutta joissa muutoksia viedään eteenpäin. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota siihen, että virkailijaa lähellä työskentelevillä tahoilla ja henkilöillä olisi tietoisuus yhteistyöorganisaation soveltamasta muutosjohtamisen ADKAR-mallista, ja keinot hyödyntää tunnettomuutta arkisessa kanssakäymisessä.

Yhtenä jatkokehittämisehdotuksena esitetään, että yhteistyöorganisaatio voisi hyödyntää Tuntohankkeen kehittämää tunnettomuuden mittaria tunnettomuuden tason selvittämisessä esimerkiksi tietyssä yksikössä, toiminnossa tai tehtäväroolissa. Tunnettomuuden mittari (Kuva 4) koostuu

kahdesta kokonaisuudesta, omista tunnetaidoista ja tunteisiin vaikuttamisesta työssä (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86). Omiin tunnetaitoihin liittyen mittarissa on neljä väittämää, kun taas tunteisiin vaikuttamisessa työssä liittyy kuusi väittämää (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86).

Ulottuvuudet	Väittämät
Omat tunnetaidot	Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikallani.
	Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni.
	Osaan kuvailla tunteita työssäni monipuolisesti.
	Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani.
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.
	Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiini työssäni.
	Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani.
	Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin.
	Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani.
	Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani.

KUVA 4. Tunnetoimijuuden mittari (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 86).

Toisena jatkokehittämisehdotuksena esitetään tunnetoimijuuden vahvistamista yhteistyöorganisaatioissa tunneinterventioiden eli tunnetyöpajatyöskentelyiden avulla. Tunto-hankkeessa on toteutettu tunneinterventioita, joilla tavoiteltiin esimerkiksi tunnetoimijuuden vahvistamista ja tiedon lisäämistä tunteiden merkityksestä työelämässä (Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020, 128, 130). Yhteistyöorganisaatio voi tutustua tarkemmin tunnetyöpajatyöskentelyyn edelle mainitun lähdeviitteen avulla.

Kolmantena jatkokehittämisehdotuksena esitetään yksilön ammatillisen toimijuuden vahvistamista. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin jossain määrin ammatillista toimijuutta ja sen tukemista työssä, minkä myötä yhteistyöorganisaatio saa joitain tuloksia ammatillisesta toimijuudesta. On kuitenkin vedettävissä sellainen johtopäätös, että sen saralla riittää vielä kehitettävää.

LÄHTEET

Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. & Taris, Toon W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187–200.

Hakupäivä 05.04.2023. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Leiter/publication/46704321_Work_engagement_An_emerging_concept_in_occupational_health_psychology/links/5e74dd704585153370b76774/Work-engagement-An-emerging-concept-in-occupational-health-psychology.pdf.

Baran, Benjamin E. & Woznyj, Haley M. 2021. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics* 50 (2), 1-10. Hakupäivä 22.04.2023. <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0090261620300395?via%3Dihub>. Elsevier SD Complete Freedom Collection. Vaatii käyttöoikeuden.

Bennett, Nathan & Lemoine G. James 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons* 57 (3), 311–317. Hakupäivä 22.04.2023. <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0007681314000020?via%3Dihub>. Elsevier SD Complete Freedom Collection. Vaatii käyttöoikeudet.

Conner, Daryl R. 1993. *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Ekman, Paul 1992. An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion* 6 (3–4), 169-200. Hakupäivä 18.3.2023. [An argument for basic emotions \(gruberpeplab.com\)](https://www.gruberpeplab.com).

Eurich, Tasha 2018. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection. *Emotional Intelligence*. Harvard Business Review. Hakupäivä 21.3.2023. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>.

Fineman, Stephen 2003. *Understanding emotion at work*. London: SAGE. Hakupäivä 14.04.2023. Ebook Central Perpetual, DDA and Subscription Titles. Vaatii käyttöoikeuden.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Suomentaja Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie 2002. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie 2009. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. IEEE Engineering Management Review 37 (3), 75–84. Hakupäivä 18.3.2023. https://www.researchgate.net/publication/245507316_Primal_Leadership.

Hiatt, Jeffrey M. 2006. ADKAR: A model for change in business, government, and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers. Loveland: Prosci Research.

Hiltunen, Arto 2012. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 06.04.2023. Alma Talent – verkkokirjahylly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Rantanen Jarkko 2020. Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Hakupäivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hökkä, Päivi, Räikkönen, Eija, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna & Vähäsantanen Katja 2020. Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Hakupäivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hökkä, Päivi, Vähäsantanen, Katja, Paloniemi, Susanna, Herranen, Sanna & Eteläpelto, Anneli 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. Journal of Workplace Learning 31

(2), 143–165. Hakupäivä 3.9.2023, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JWL-07-2018-0086/full/pdf>. Emerald eJournals Premier. Vaatii käyttöoikeuden.

Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Nordling, Aku, Vähäsantanen, Katja & Hökkä Päivi 2020a. Tunnettoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnettoimijuus ja sen tuki työssä. Hakupäivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Nordling, Aku, Vähäsantanen, Katja & Hökkä Päivi 2020b. Tunnettoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnettoimijuus ja sen tuki työssä. Hakupäivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvinen, Sanna 2021. Muutosjohtaminen valmishjelmistohankkeessa. Esitys Migrille 24.03.2021. Sisäinen lähde.

Kotter, John 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Laki Verohallinnosta 503/2010. Hakupäivä 29.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>.

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

Marttinen, Heli 2023. Näkökulmia ja oppeja onnistuneeseen muutosjohtamiseen: Verohallinnon Valmis-hanke. Esitelmä Helsingin kaupungille 14.02.2023. Sisäinen lähde.

Miro 2023a. Miron etusivu. Hakupäivä 01.04.2023. <https://miro.com>.

Miro 2023b. Online brainstorming tools for creative teams. Hakupäivä 01.04.2023. <https://miro.com/brainstorming/>.

Nummenmaa, Lauri 2019. Tunnekartasto: kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nummenmaa, Lauri, Clerean, Enrico, Viinikainen, Mikko, Jääskeläinen, Iiro P., Hari, Riitta & Sams, Mikko 2012. Emotions promote social interaction by synchronizing brain activity across individuals. Proceedings of the National Academy of Sciences 109 (24), 9599-9604. Hakupäivä 22.03.2023. <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1206095109>.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paloniemi, Susanna, Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini & Vähäsantanen, Katja 2020. Tunnetoimijuuden merkitys organisaatiossa. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Hakupäivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa: tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 17.3.2023. Ellibs (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Prosci Inc, 2023. The Prosci ADKAR-Model. Hakupäivä 14.3.2023. [The Prosci ADKAR® Model | Prosci](#)

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rousu, Sirkka & Lanne-Eriksson, Minna 2021. Johdanto. Teoksessa Rousu, Sirkka ja Lanne-Eriksson, Minna (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Hakupäivä 18.4.2023.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20Lähijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, González-Roma, Vicente & Bakker, Arnold B. 2002. The measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of happiness studies 3 (1), 71-92. Hakupäivä 05.04.2023, <https://web-s-ebSCOhost.com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=79c6c130-c287-4ec5-b6fb-1cdf03dfb00b%40redis>. EBSCOhost Academic Search Premier. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Verohallinto 2022a. Change management and the value it brings to projects and organizations. TRA Management Meeting 07.12.2022. Sisäinen lähde.

Verohallinto 2022b. Jaetun johtajuuden pelisäännöistä 01.06.2022. Sisäinen lähde.

Verohallinto 2022c. Lähijohtamisen määritelmä. Sisäinen lähde.

Verohallinto 2022d. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2027. Hakupäivä 20.04.2023. https://vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto-tts_2023-2027_13.10.2022-1.docx.

Verohallinto 2022e. Työmme on merkityksellistä. Hakupäivä 01.04.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely.

Verohallinto 2022f. Verohallinnon strategia. Hakupäivä 9.2.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/.

Verohallinto 2023a. Verohallinnon työjärjestys. Hakupäivä 24.8.2023. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47188/verohallinnon-tyojarjestys6/>.

Verohallinto 2023b. Verohallinto lyhyesti. Hakupäivä 24.8.2023. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-vuosi/verohallinto-lyhyesti/.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs (AMK). Vaatii käyttöoikeuden.

Vikman, Sanni 2020. Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Palo-niemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling (toim.). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Haku-päivä 13.2.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Worley, Christopher G. & Mohrman, Susan A. 2014. Is change management obsolete? Organizational Dynamics 43 (3), 214–224. Hakupäivä 05.04.2023. <https://www.sciencedirect.com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0090261614000394?via%3Dihub>. Elsevier SD Complete Freedom Collection (SCCMFC). Vaatii käyttöoikeuden.

Ylöstalo, Pekka 2005. Sitä saa mitä kysyy – Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaalitutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.). Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–122.

Yukl, Gary 2002. Leadership in organizations. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITTEET

Haastattelukysymykset liite 1

Työpajan tehtävänanto liite 2

Työpajan lopputilanne liite 3

Kehittämistyössä hyödynnetyt aineistot liite 4

Oranssilla värillä kirjoitetut kysymykset ovat sellaisia, jotka esitettiin jokaiselle haastateltavalle. Muita kysymyksiä esitettiin aikataulun salliessa tai mikäli ne sopivat haastattelutilanteeseen.

Virittäytymistä aiheeseen

- Kertoisitko lyhyesti omasta työstäsi?
 - o Tarvittaessa tiedusteltiin seuraavia asioita, mikäli ne eivät tulleet haastateltavan kertomana selville: Virka-/työnimike, työtehtävät, työnluonne (esihenkilö/työtä ohjaava taho), yksikkö ja mahdollinen verolaji
- Mitä ajatuksia seuraava lause herättää? ”Tunteet eivät kuulu työpaikalle!”
 - o Pyydettiin tarvittaessa perusteluja näkemykselle, mikäli ei tullut vastauksessa ilmi.
- Kertoisitko esimerkin jostain tilanteesta, joka on herättänyt sinussa tunteita työpaikalla? Mitä sitten tapahtui?

Omat tunnetaidot

- Kuvailisitko itseäsi? Voit kertoa esimerkiksi luonteestasi ja tyypillisistä tavastasi toimia.
- Millaisia tunteita olet tuntenut viime aikoina? Millaisiin tilanteisiin ne ovat liittyneet?
- Miten omat tunteesi vaikuttavat toimintaasi?
- Miten muiden tunnetilat vaikuttavat sinuun?
- Millä tavoin tunnistat muiden tunnetiloja?

Tunnejohtaminen

- Millaisia tunteita työpaikallasi ilmenee?
- Miten vaikeisiin tilanteisiin/negatiivisiin tunteisiin suhtaudutaan työpaikallasi?
- Mitä tunnejohtaminen tarkoittaa sinulle?
- Mitä ajatuksia sinulle herää seuraavasta tilanteesta ja kuinka reagoisit tilanteeseen?
Olet pitämässä henkilöstölle tilaisuutta, jossa esitellään uusi toimintatapa GenTaxin käyttöönottoon liittyen. Kuulet sivusta keskustelun, jossa virkailija toteaa seuraavalla tavalla: ”Aina näitä muutoksia. Ei tässä jää enää työnteolle aikaa ollenkaan. Tämä on kyllä jatkuvaa uuden opettelua.”

(Psykologiset perustarpeet: kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja merkityksellisyys. Voisiko joku näistä vaikuttaa reagointiin?)

- Miten kuvailisit organisaatiosi tunnejohtamista?
- Millaista tukea haluaisit saada tunnejohtamisen tueksi?

Tunnetoimijuus

- Millä tavoin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen työpaikallasi?
- Millä tavoin näkisit, että työrooli vaikuttaa vaikuttamismahdollisuuksiin?
- Miten toimijuutta voitaisiin vahvistaa?

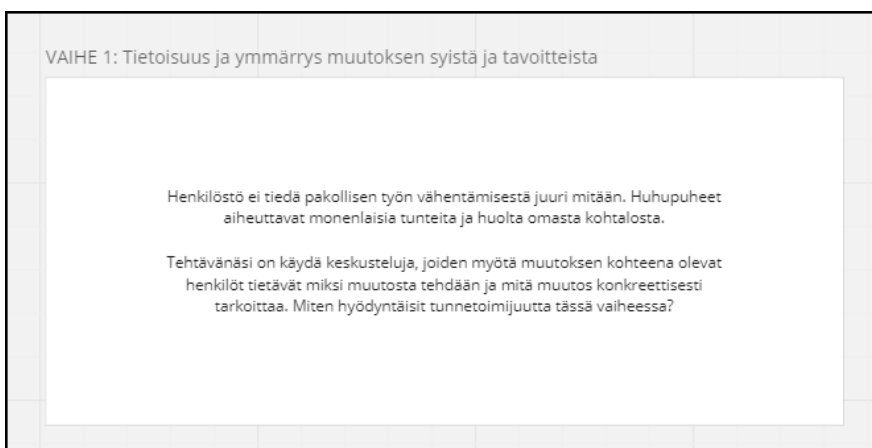
Vapaa sana



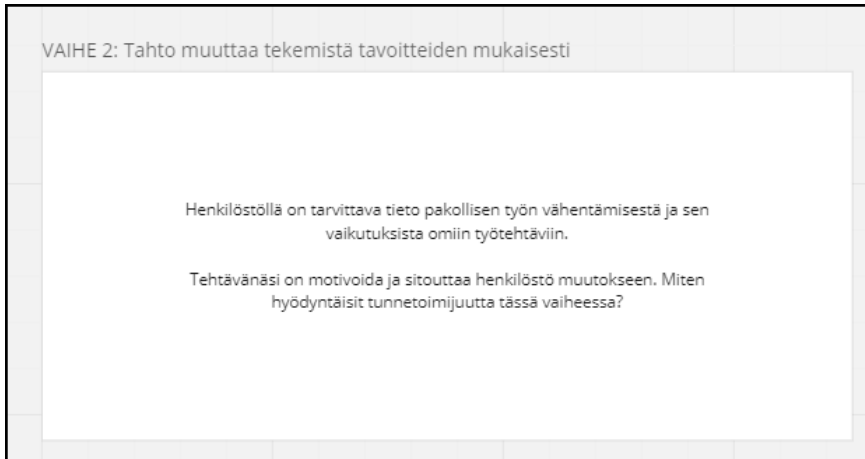
KUVA 5. Työpajatyöskentelyn tehtävänanto Miro-alustalla.



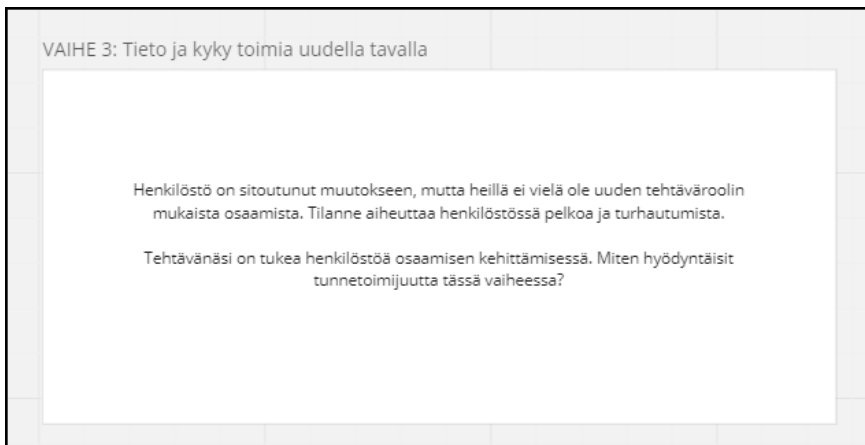
KUVA 6. Tarkennettu kuva tehtävänannon yläosasta.



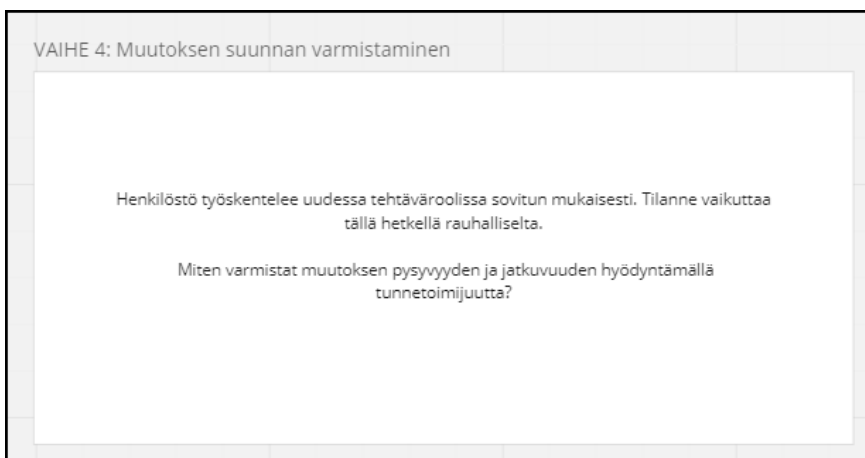
KUVA 7. Tarkennettu kuva tehtävänannon 1. vaiheesta.



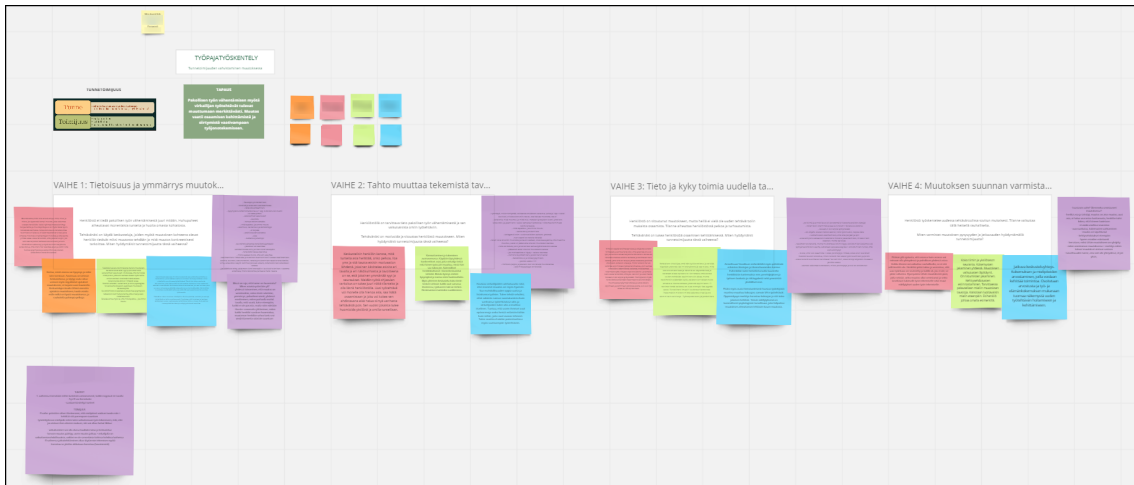
KUVA 8. Tarkennettu kuva tehtävänannon 2. vaiheesta.



KUVA 9. Tarkennettu kuva tehtävänannon 3. vaiheesta.



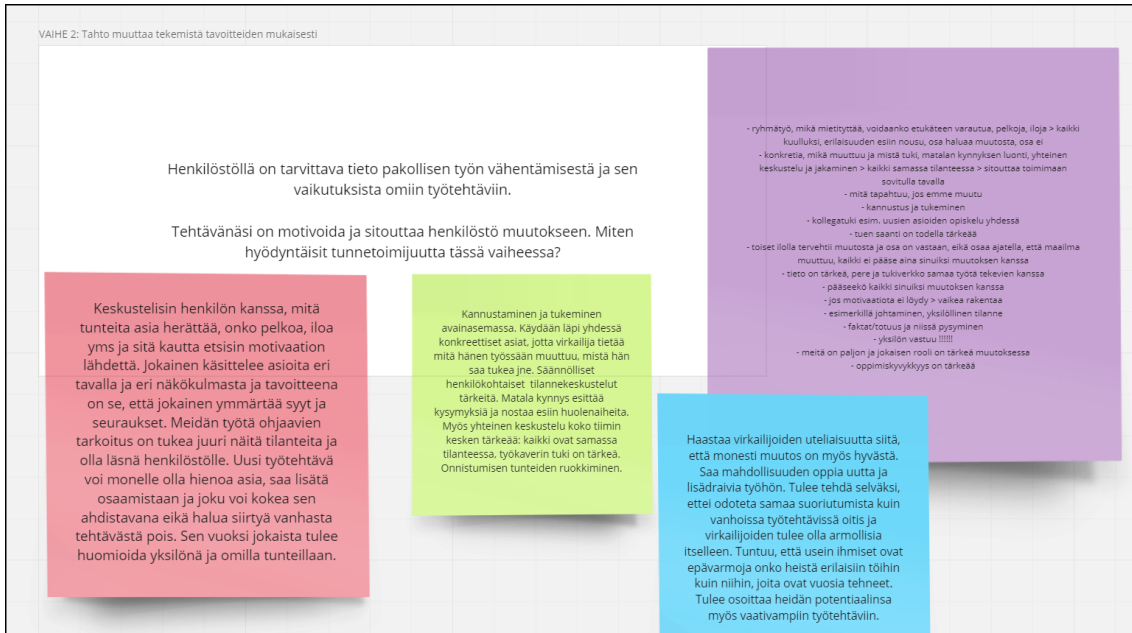
KUVA 10. Tarkennettu kuva tehtävänannon 4. vaiheesta.



KUVA 11. Lopputilanne työpajan yhteiskehittämisvaiheen jälkeen.



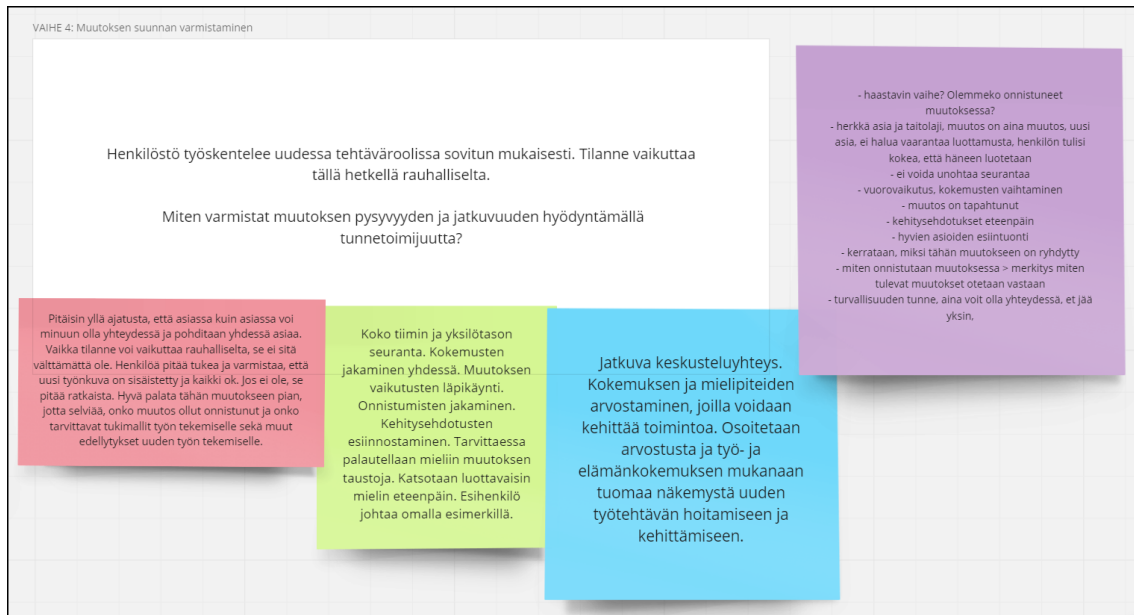
KUVA 12. Tarkennettu kuva 1. vaiheen lopputilanteesta.



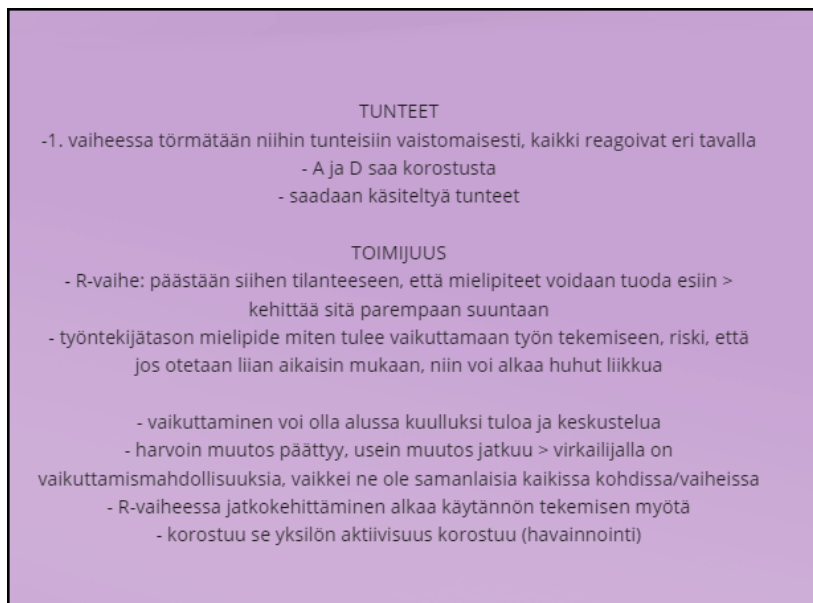
KUVA 13. Tarkennettu kuva 2. vaiheen lopputilanteesta.



KUVA 14. Tarkennettu kuva 3. vaiheen lopputilanteesta.



KUVA 15. Tarkennettu kuva 4. vaiheen lopputilanteesta.



KUVA 16. Tarkennettu kuva työpajan loppukeskustelusta.

TAULUKKO 5. Kehittämistyössä hyödynnetyt aineistot

Aineistotyyppi	Aineiston aihe	Aineiston laajuus
Primääriaineisto	1. haastattelun litterointi	16 sivua
	2. haastattelun litterointi	16 sivua
	3. haastattelun litterointi	19 sivua
	4. haastattelun litterointi	14 sivua
	5. haastattelun litterointi	19 sivua
	Työpajan 1. vaihe	6 muistilappua
	Työpajan 2. vaihe	4 muistilappua
	Työpajan 3. vaihe	4 muistilappua
	Työpajan 4. vaihe	4 muistilappua
	Työpajan loppukeskustelu	1 muistilappu
	Havainnoinnit sis. haastattelut + työpajatyöskentelyn	3 sivua
Sekundääriaineisto	Toiminto- ja taloussuunnitelma 2023–2027	15 sivua
	Lähijohtamisen määritelmä	1 dia
	Jaetun johtajuuden pelisäännöistä 01.06.2022	12 diaa
	Change management and the value it brings to projects and organizations. TRA Management Meeting 07.12.2022.	21 diaa
	Näkökulmia ja oppeja onnistuneeseen muutosjohtamiseen: Verohallinnon Valmis-hanke. Esitelmä Helsingin kaupungille 14.02.2023.	19 diaa
	Muutosjohtaminen valmisohjelmistohankkeessa. Esitys Migrille 24.03.2021.	48 diaa