



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mia Granstrand

Sitoutumisen esteiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen palvelutuotannon johtamisessa

Kompleksisuusajattelu ja transaktioanalyysi perinteisten muutosjohtamisen
työkalujen rinnalla

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

Tekijä: Mia Granstrand

Työn nimi: Sitoutumisen esteiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen palvelutuotannon johtamisessa: Kompleksisuusajattelu ja transaktioanalyysi perinteisten muutosjohtamisen työkalujen rinnalla

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 84

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaation näkökulmasta merkittävimpiä esteitä henkilöstön muutokseen sitoutumiselle ja keinoja, joilla sitoutumista voidaan kohdeorganisaatiossa parantaa. Lisäksi tarkasteltiin työntekijän iän yhteyttä sitoutumisen asteeseen.

Työ toteutettiin sähköistä kyselylomaketta hyödyntäen. Kyselyssä oli kvalitatiivisia elementtejä avointen kommenttien muodossa. Vastausten analysointiin hyödynnettiin fenomenologis-hermeneuttista menetelmää. Määrälliset sekä avoimet vastaukset taulukoitiin teemoittain, minkä jälkeen niitä verrattiin teoriaan.

Tulokset osoittivat sitoutumisen asteen olevan yleisellä tasolla kohdeorganisaatiossa hyvä. Merkittävimmäksi sitoutumisen esteeksi tunnistettiin puutteellinen tai riittämättömäksi koettu esihenkilöltä saatu palaute ja vahvistus tehdystä työstä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että palaute- sekä yleisesti vuorovaikutustilanteisiin transaktioanalyysin ja kompleksisuusajattelun ymmärtäminen tuo hyödyllisiä työkaluja esihenkilöille sekä arjen että muutosten johtamiseen. Palautekulttuuria kehittämällä kohdeorganisaatiossa on mahdollisuus nostaa henkilöstön sitoutumisen astetta. Esihenkilön toiminta ja esimerkki palaute- ja vuorovaikutustilanteissa näyttäytyy yhtenä sitoutumisen avaintekijänä.

¹ Asiasanat: sitouttaminen, muutosjohtaminen, kompleksisuusajattelu, transaktioanalyysi, palvelutuotanto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, SME Business Administration

Author: Mia Granstrand

Title of thesis: Identifying and developing barriers to commitment in service production management: Complexity thinking and Transactional Analysis alongside traditional change management tools

Supervisor: Margit Mannila

Year: 2025

Number of pages: 84

Number of appendices: 1

This thesis investigates the most significant barriers to employee commitment to organizational changes, as well as the methods to enhance commitment within the commissioner organization. Additionally, this thesis investigates the correlation between employee age and their level of commitment.

The study was carried out using an electronic questionnaire, which included qualitative elements in the form of open-ended questions. The responses were analyzed using the phenomenological-hermeneutic method. The quantitative and open-ended answers were categorized by themes and then compared to the theoretical framework of this study.

The results indicated that the level of commitment within the target organization was mainly good. The most significant barrier to commitment was perceived insufficient or inadequate feedback from the supervisors as well as a lack of recognition for performed work. Based on these findings, the conclusion can be made that understanding Transactional Analysis and Complexity thinking offer useful tools for feedback and other interactive situations for supervisors, both in everyday management and in change management. Developing the feedback culture within the organization would result in an increase in the employee commitment level. The actions and examples set by the supervisors in feedback and other interactive situations can be seen as key factors in fostering commitment.

¹ Keywords: employee commitment, change management/leadership, complexity thinking, transactional analysis, service production

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus	8
1.2 Tutkimuskysymykset	9
1.3 Aiempi tutkimus aiheesta	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne	10
2 SITOUTUMISEN SYNTY, EDELLYTYKSET JA YLLÄPITÄMINEN	11
2.1 Sitoutumisen määritelmä	11
2.2 Strategiajohtaminen sitouttamisen näkökulmasta	12
2.3 Organisaatiokulttuurin ja ympäristötekijöiden vaikutus sitoutumiseen	16
3 SITOUTTAMINEN MUUTOKSIIN	24
3.1 Muutosjohtaminen	24
3.2 Transaktioanalyysi sekä kompleksisuusajattelu työkaluina muutostilanteiden haasteisiin	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	41
4.1 Tutkimusmenetelmä	41
4.2 Kyselyn toteutus	42
5 TUTKIMUSTULOKSET	44
5.1 Tutkimuksen taustatiedot	44
5.2 Kyselytulokset luottamuksesta	44
5.3 Kyselytulokset strategiaan sitouttamisesta	46
5.4 Kyselytulokset organisaatiokulttuurista	48
5.5 Kyselytulokset muutokseen sitouttamisesta	50
5.6 Kyselytulokset vuorovaikutuksesta	52
5.7 Kyselytulokset toksisista käyttäytymismalleista	54
5.8 Tutkimustulokset ikääntyvien muutokseen sitoutumisesta	56
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60

6.1	Yhteenveto	60
6.2	Johtopäätökset muutokseen sitouttamisesta	62
6.3	Johtopäätökset muista aihealueista	65
6.4	Johtopäätökset eri ikäisten suhtautumisesta organisaatiossa tehtäviin muutokseen ..	67
6.5	Toimenpide-ehdotukset organisaatiolle	68
6.5.1	Toimenpide-ehdotukset esihenkilöroolille	68
6.5.2	Toimenpide-ehdotukset johdolle	72
6.5.3	Toimenpide-ehdotukset yksilölle	74
6.6	Tutkimuksen objektiivisuus ja luotettavuus	77
6.7	Pohdinta	78
LÄHTEET		81
LIITTEET		84

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Esimerkkejä aiheista, joissa esihenkilö toimii roolimallina. Pinnan alle jää usein asioita, ellei niistä ääneen puhuta.....	22
Kuva 2. ADKAR-malli.....	26
Kuva 3. Aikuinen-, lapsi- ja vanhempi-minätilat, kuten ne ovat transaktioanalyysissa kuvattuina	34
Kuvio 1. Strategiajohtaminen pähkinänkuoressa	16
Kuvio 2. Kompleksisuus, siihen vaikuttavat asiat ja siinä esiintyvät ilmiöt	32
Kuvio 3. Transaktioanalyysin minätilojen vaikutus sitoutumiseen esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa.....	39
Kuvio 4. Luottamukseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	45
Kuvio 5. Strategiaan sitouttamiseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	47
Kuvio 6. Organisaatiokulttuuriin liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	49
Kuvio 7. Muutokseen sitouttamiseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	51
Kuvio 8. Vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	53
Kuvio 9. Toksisiin käyttäytymismalleihin liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).	55
Kuvio 10. Ryhmän 1. muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=7).	57
Kuvio 11. Ryhmän 2. muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=17).	58

Kuvio 12. Ryhmän 3. muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=18).	58
Kuvio 13. Organisaatiokulttuurissa esiintyvät sitoutumisen esteet kyselytulosten perusteella jaoteltuna ryhmiin.	61
Kuvio 14. Toimenpide-ehdotukset esihenkilölle.	68
Kuvio 15. Toimenpide-ehdotukset johdolle.	72
Kuvio 16. Toimenpide-ehdotukset yksilölle.	75
Taulukko 1. Henkilöstön muutosvaiheen kolme ryhmää.	28

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus.

Kohdeorganisaatiossa oli pohdittu tarvetta tunnistaa keinoja, joilla saadaan työntekijöiden sitoutumisen astetta parannettua ja tähän pyrittiin tällä opinnäytetyöllä vastaamaan. Tietoa kaivattiin yleisesti johtamisen tueksi, mutta myös juuri menossa olevan tuloksen johtamismallin implementointiin hyödynnettävissä olevaa ajantasaista tietoa, miten lähijohtamisella voidaan tukea henkilöstön sitoutumista muutoksiin.

Tavoitteena on saada ymmärrystä asioista, jotka vaikuttavat sitoutumiseen merkittävimmin esteinä ja löytää näille joko perinteisistä johtamisen tai muutosjohtamisen työkaluista apuja tai selvittää löytyykö joitain uusia näkökulmia välillä hankalaltakin tuntuviin haasteisiin, joihin muutosjohtamisen yhteydessä kohdataan. Tässä tutkimuksessa iällä voi olla vaikutusta vastauksiin ja siksi eri ikäryhmät on otettu erillisen tarkastelun kohteeksi, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset eri ikäryhmien ominaistarpeet. Organisaatiokulttuurin kompleksisuutta, ja sen vaikutusta sitoutumiseen, on myös tavoitteena ymmärtää tämän kyselyn avulla paremmin.

Toimeksiantajana toimineen kohdeorganisaation nimeä ei julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä. Toimeksiantajayritys on ICT-alalla toimiva yritys, joka työllistää Suomessa noin 2000 henkilöä. Opinnäytetyössä yrityksen kohdeorganisaationa toimii osasto, joka koostuu yhteensä 90 henkilön muodostamista eri kokoisista asiantuntijatiimeistä, joiden työtehtäviin kuuluu sisäisten- ja ulkoisten asiakkuuksien asiakaspalvelua sekä asiantuntijatehtäviä. Palveluympäristöä johtaa johtoryhmä, joka koostuu osastopäälliköistä, useammasta esihenkilöstä sekä kolmesta tukiroolista, joiden tehtäviä ovat erilaiset osaston osaamista, tekemistä ja prosesseja koskevat kehittämiset sekä tuotannon koordinointi. Esihenkilöiden vastuita on vuoden 2024 lopussa osittain muokattu ja myös tiimi sekä esihenkilö on joidenkin kohderyhmän vastaajien osalta vaihtunut kohdeorganisaation sisällä. Kohdeorganisaation henkilöstö koostuu valtaosin pitkistä työuran tehneistä työntekijöistä, ikäjakauman ollen välillä 21–64. Kohdeorganisaatio on myös viimeisen vuoden aikana aavistuksen pienentynyt muutosneuvottelujen seurauksena.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella pyritään selvittämään lähimenneisyydessä sekä nykyhetkessä esiintyvät tekijät, jotka vaikuttavat heikentävästi työntekijöiden sitoutumiseen ICT-alan palvelutuotannon asiantuntijatehtävissä kohdeorganisaatiossa. Tähän ongelmaan pyritään vastaamaan seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

1. Mitkä sitoutumisen esteet korostuvat ICT-alan palvelutuotannon asiantuntijatehtävissä?

Lisäksi tutkimuksessa pyritään myös saamaan vastaus seuraaviin alakysymyksiin:

2. Miten eri ikäiset työntekijät sitoutuvat organisaatiossa tehtäviin muutoksiin?
3. Miten lähijohtamisella voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista muutoksiin?

1.3 Aiempi tutkimus aiheesta

Tietoa transaktioanalyysin hyödyntämisestä työpaikoilla suomessa on suhteellisen vähän saatavilla. Transaktioanalyysi voi kuitenkin olla yksi keino kohdata ja ratkaista joitain organisaatiokulttuurissa esiintyviä haasteita, kuten luottamuksen puutteesta johtuvaa heikkoa sitoutumista tai huonoa työilmapiiriä. Yusinitan (2025) tutkimuksessa esihenkilöön kohdistuvasta luottamuksessa keskityttiin tunneälykkyyteen, transaktionaaliseen johtamiseen sekä kokemukseen organisaation tuesta suoriutumiseen. Tutkimuksessa voitiin osoittaa, että tunneälykkyydellä on positiivinen vaikutus suorituskyykyyn sekä luottamukseen. Hänen mukaansa tunneälykkyyden hyödyt näkyvät tunteellisten tilanteiden vakaammassa käsittelyssä kuten palautteenanto- sekä vastaanottotilanteissa. Kyvyllä hallita tunteellisia tilanteita voidaan organisaatiossa yltää parempaan paineensietokykyyn.

Transaktioanalyysin hyödyntämistä esihenkilötyössä tutkineiden Rahiman ja Kodikalin (2020) mukaan esihenkilöt toimivat monessa roolissa organisaatioissa ja heidän tuottavuuteensa vaikuttaa suoraan heidän toimintamallinsa. Heidän mukaansa ymmärtämällä ihmisten käyttäytymistä ja hyödyntämällä transaktioanalyysia omissa toimintamalleissa ja vuorovaikutustilanteissa voidaan esihenkilötyössä vahvistaa yksilöiden kasvua sekä itsetietoisuutta.

Muutosjohtamisessa muutosten tai uusien asioiden onnistunut käytäntöön siirtäminen on yksi johtamisen ikuisuuskyseminen. Brandin ja Christensenin (2018) tutkimuksessa tanskalaisessa ICT-alan yrityksessä he tunnistivat avaintekijäksi lähiesihenkilön sitoutumisen alaistensa muutokseen eri vaiheiden läpi. Lähiesihenkilöiden sitoutumisen asteella koettiin olevan merkitystä siihen, miten muu organisaatio koki muutoksen tärkeyden. Lähiesihenkilöiden oma sitoutuminen on yhtä tärkeä tutkimuskohde, kuin alaisten. Tämä kannattaa pitää mielessä, kun pohditaan miksi jokin muutos ei ole onnistunut.

Muutosjohtamisessa ja muutokseen sitoutumisessa on usein väitetty, että osallistava ja loppukäyttäjät huomioiva muutoksen suunnittelu takaa parempia tuloksia. Käytännössä tätä ovat tutkineet Hyyppä ja Haverinen (2023), jotka tutkivat miten käyttöliittymäsuunnittelussa kognitiivisen ergonomian huomioimisella voidaan vaikuttaa käytettävyyteen. He esittivät tutkimustuloksessaan suunnitteluohjeen, jonka avulla kyseisiä tekijöitä voidaan ottaa huomioon. Tutkimuksessa tehtiin yrityksen käytössä olevan järjestelmän kehitystoimenpiteitä ja hyödynnettiin kyselytuloksia kehitystoimenpiteitä mittaamaan. Kehitystoimenpiteiden jälkeisessä kyselyssä tulokset olivat parantuneet, eli käyttäjien kokemus järjestelmän käytettävyydestä oli parempi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa 2 avataan eri lähteiden avulla sitoutumisen määritelmää, mistä se syntyy ja miten sitä ylläpidetään. Sitoutumista tarkastellaan organisaatioon strategiajohtamisen sekä organisaatiokulttuurin näkökulmasta huomioiden työelämän muutokset sekä ikääntyvän työvoiman.

Luvussa 3 käydään läpi sitouttamista muutokseen ja muutosjohtamista ja tuodaan eri teorioiden kautta lähijohtamisen käytössä olevia muutosjohtamisen malleja ja näkökulmia erityisesti kysymykseen miksi muutokset eivät aina mene kuten odotettu ja miten tällaisia tilanteita parhaiten estetään syntymästä. Työkaluina muutosjohtamiseen sekä organisaation vuorovaikutustilanteisiin tuodaan transaktioanalyysin sekä kompleksisuusajattelun teorian kautta vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja mahdollisuuksia reflektointiin organisaation kaikista vaikeampiin haasteisiin, kuten esimerkiksi toksiseen työilmapiiriin.

Luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen toteuttamista sekä menetelmiä ja perusteluita tehdyille valinnoille, jonka jälkeen tutkimustulokset esitellään luvussa 5 Lopuksi luvussa 6 tehdään tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdintaa yleisesti työstä ja sen objektiivisuudesta sekä luotettavuudesta.

2 SITOUTUMISEN SYNTY, EDELLYTYKSET JA YLLÄPITÄMINEN

2.1 Sitoutumisen määritelmä

Järvensivu (2019, Sitoutuminen -luku) kiteyttää sitoutumisen neljään osaan: jatkuvaan haluun tehdä lupauksia, osaamiseen ja kykyyn pitää kiinni näistä lupauksista, riippumattomista tekijöistä, jotka estävät tai mahdollistavat lupauksista kiinni pitämistä sekä kiinni pitämiseen näistä lupauksista.

Sitoutuminen voidaan myös määritellä psykologisella sopimuksella, joka syntyy, kun työsuhde solmitaan työnantajan ja työntekijän välillä (Keskinen, 2005, s.12–13). Tämä psykologinen sopimus voidaan kuitenkin kummankin osapuolen toimesta käsittää eri tavalla. Työnantajan odotukset voivat Keskinen mukaan erota työntekijän omista ja sitoutuminen voi kärsiä, mikäli odotukset ja todellisuus eivät työsuhteen aikana kohtaakaan. Varhaisessa vaiheessa tapahtuva ristiriita odotuksissa voi hänen mukaansa johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Pitemmän uran myötä sitoutumiseen vaikuttaa yhteisen historian muodostama luottamuksen taso ja sitoutumisen muoto muuttuu.

Sitoutumista voidaan myös tarkastella työnantajamielikuvan sekä työntekijäkokemuksen kautta. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, Johdanto-luku) mukaan työnantajabrändi on lupaus, jonka lopputuloksena on työntekijäkokemus. He rinnastavat vääränlaisen työnantajamielikuvalupauksen harhaanjohtavaan markkinointiin.

Claxtonin (2014, s. 188–201) mukaan työntekijän kokema arvostus on yleisen käsityksen mukaan yksi tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia asioita. Arvostus muodostuu hänen mukaansa työntekijän kokemukseen ja luottamuksen tasoon johtamisesta, toiminnasta sekä kulttuurista. Ihminen yksilönä kokee arvostusta eri tavalla, joten vaikka näiden osien ja niiden taso muodostaa arvostuksen, ei ole olemassa yhtä sitouttamisen mallia, joka sopii kaikille. Organisaatioiden tulee siis tutkia, ymmärtää ja toteuttaa sitouttamista omista lähtökohdista.

Yhtenäistä kaikille sitoutumisen määritelmille on, että siihen linkittyy tavalla tai toisella luottamus.

2.2 Strategiajohtaminen sitouttamisen näkökulmasta

Yrityksen olemassaolon tarkoitus, strategia ja arvot toimivat merkityksellisyyden löytämisessä avainasemassa. Siinä missä strategia kertoo, mikä on yrityksen pelikenttä, arvot kertovat miten peliä aiotaan pelata. Mitä paremmin yrityksen arvot kohtaavat työntekijän arvoja sen todennäköisempää on sitoutuminen organisaatioon. Van Coller-Peterin (2015, s. 13–14) mukaan arvot ovat yrityksen viesti siitä, miten yrityksessä halutaan ihmisten toimivan. Arvot ovat hänen mukaansa olennainen osa strategiaa ja tavoitteena tulisi olla tehdä niistä yhteiset.

Strategiajohtaminen on edellytys yrityksen menestykselle ja sen kilpailukyvyille. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan Kirimin ja Minjan (2012, s. 56–58) mukaan strategiajohtamista, joka hyödyntää strategista ajattelua ja myös kannustaa siihen. Tärkeimmät strategiajohtamisen toimenpiteet ovat heidän mukaansa strategian suunnan valitseminen, avainosaamisten hyödyntäminen ja ylläpitäminen, henkilöstöresurssin kehittäminen, tehokkaan organisaatiokulttuurin ylläpitäminen, eettisten toimintatapojen korostaminen sekä tasapainossa olevien kontrollien asettaminen. Strategian suunnittelu ja päätökset toteutetaan useimmiten ylimmän johdon toimesta, mutta sen ymmärtäminen ja toimeenpaneminen kuuluu koko organisaatiolle. Strategista johtamista tarvitaan siis läpi koko organisaation, jotta strategiaan ja sen tavoitteisiin voidaan sitoutua. Koko organisaation sitoutumista voidaan parhaiten havainnollistaa suuren yrityksen kautta, jossa ylin johto ei pysty mitenkään ymmärtämään joka ikisen toiminteen yksityiskohtia tai niiden vaikuttavuusmahdollisuuksia kokonaisuuteen. Lähiesihenkilöillä on tässä suhteessa eturivin paikka tulkita johdettavanaan olevaa kokonaisuutta ja sen mahdollisuuksia, jotta johdettavana oleva kokonaisuus voidaan parhaiten linkittää kunkin strategiakauden tavoitteisiin.

Vuorinen (2023, s. 41–43) esittää nykyaikaisen strategisen johtamisen prosessin sisältävän kolme vaihetta, joista ensimmäinen, eli strategisen aseman analyysi sisältää ylätasoa päätöksiä varten tehtäviä analyyseja kuten ympäristöanalyyseja, olemassaolon tarkoitusta ja resursseihin liittyviä analyyseja. Toiseen vaiheeseen kuuluu strateginen valinta, jossa tunnistetaan vaihtoehdot ja tehdään arviointeja ja valintoja esimerkiksi mitä tuotteita tai palveluita aiotaan myydä tai tuottaa ja miten liiketoimintaa aiotaan toteuttaa. Kolmannessa vaiheessa siirrytään valittujen asioiden käytännön toteutukseen, jossa varsinainen sitouttaminen strategiaan tapahtuu. Kolmas vaihe kattaa koko henkilöstön ja pitää sisällään niin ihmisten kuin asioidenkin johtamista, kun strategiasta johdetut eri projektit ja hankkeet käynnistetään. Nämä kolme vaihetta toistuvat ja näihin voidaan myöhemmin palata aina tarvittaessa.

Tighen (2019, s. 42) mukaan organisaation strategiatyö tulisi olla innovatiivisia ihmisiä osallistava, joilla kyky luoda yritykselle merkityksellisyyttä. Strategisilla valinnoilla on siis merkitystä, kun mietitään sitoutumisen astetta. Tighen mukaan strategiaa tulisi katsoa ei vain liiketoiminnan johtamisen resurssina tai prosessina vaan myös yhteisenä työkaluna innovoida ja oppia. Isomman yrityksen haasteita voi olla tunnistaa mikä on riittävän osallistava strategiastyöstö. Tärkeää on kuitenkin Tighen mukaan pyrkiä välttämään hyvävelikerhojen muodostumista.

Strategiastyöstön tarkastelu Vuorisen (2023, s. 41–43) mainitsemien vaiheiden kautta tarkoittaa esimerkiksi varsinkin isoissa yrityksissä, että voidaan tarvittaessa toiminnetasolla tarkastella asioita, kuten vaikkapa olemassaolon tarkoitusta. Oman ympäristön sekä vaikutusmahdollisuuksien tunteminen ja tämän ymmärryksen jatkuva ylläpitäminen auttaa varmistamaan, että omalle toiminnalle tehdään riittävän usein toimintasuunnitelma, joka parhaiten vastaa ympäristön tarpeisiin.

Olemassaolon tarkoitus sekä toimintasuunnitelma tuovat organisaation johtamiseen mukaan laatuaspektin, jota tarkastelemalla syntyy uusi luottamuksen ja sitoutumisen ulottuvuus. On merkitystä sillä, miten hyvin valitut toimenpiteet tukevat henkilöstön mielikuvia laadusta. Foleyn ja Johnsonin (2003, s. 3) mukaan laatu voidaan määritellä esimerkiksi sillä, soveltuuko jokin asia tarkoitukseensa. Organisaation kannattaa rehellisesti arvioida ovatko valitut toimenpiteet aidosti soveltuvia tarkoituksiin, joihin ovat suunniteltuja ja parantavatko ne laatumielikuvaa. Kun työntekijän on mahdollista toteuttaa työtään riittävän laadukkaasti, hän voi myös kokea ylpeyttä tehdystä työstä.

Sennettin (2006, s. 63–64) mukaan organisaation työntekijälleen tarjoama sosiaalinen pääoma, kuten luottamus, vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen sosiaalisesta näkökulmasta merkityksellisyyttä työhön ovat ne organisaatiot, joissa esiintyy myös korkeampaa sitoutumisen astetta. Sennett käyttää esimerkkinä armeijaa, jossa työntekijät ovat sitoutuneita ja valmiita antamaan oman henkensä organisaation tai joukkueensa puolesta. Yritykset, jossa työntekijät ovat enemmän yksin, kuin osa joukkuetta ovat vastaavasti niitä, joissa sitoutuneisuus on alhaisempaa. Kohdeorganisaatiossa koronapandemia pakotti siirtymään etätyöhön, mutta iso osa kuitenkin kaipasi yhteistyötä ja jonkin asteisen fyysisen läsnäolon tiedostettiin olevan tarpeen kehittämisen sekä hyvinvoinnin näkökulmasta. Henkilöstöstrategiassa on tämä huomioitu lisäämällä pakollisia toimistopäiviä, jotta sitoutumista yhteistyöhön ja hyvinvointiin voi syntyä ja ylläpitää.

Sitoutumisen näkökulmasta strategian määrittelyvaiheessa korostuu organisaatiokulttuurin teemat. Tätä varten on tärkeä ymmärtää työntekijöiden todellisia tarpeita ja toiveita sekä mikä heitä motivoi. Hyödynnettävänä on myös työntekijöissä esiintyvä potentiaali, kun se on tiedossa. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, Työntekijäymmärrys-luku) mukaan työntekijäkokeemuksen ymmärtäminen onnistuu tietoa keräämällä ja mittaamalla sopivan tutkimuksen avulla. On tärkeä pitää selkeä fokus tutkimuksissa ja tutkimuskysymyksissä, jotta niillä tutkitaan sellaisia asioita, joihin aitoaan myös panostaa. Esihenkilötyössä korostuu, kuinka sitoutunut esihenkilö itse on tutkimustulosten aitoon reflektointiin. Kaikkea mikä on tutkimusten mukaan pielessä ei voida tai ole tarkoituksenmukaista korjata, joten oleellista on tällöin, miten näistä asioista keskustellaan ja mikä on organisaation strategian kanta näihin asioihin.

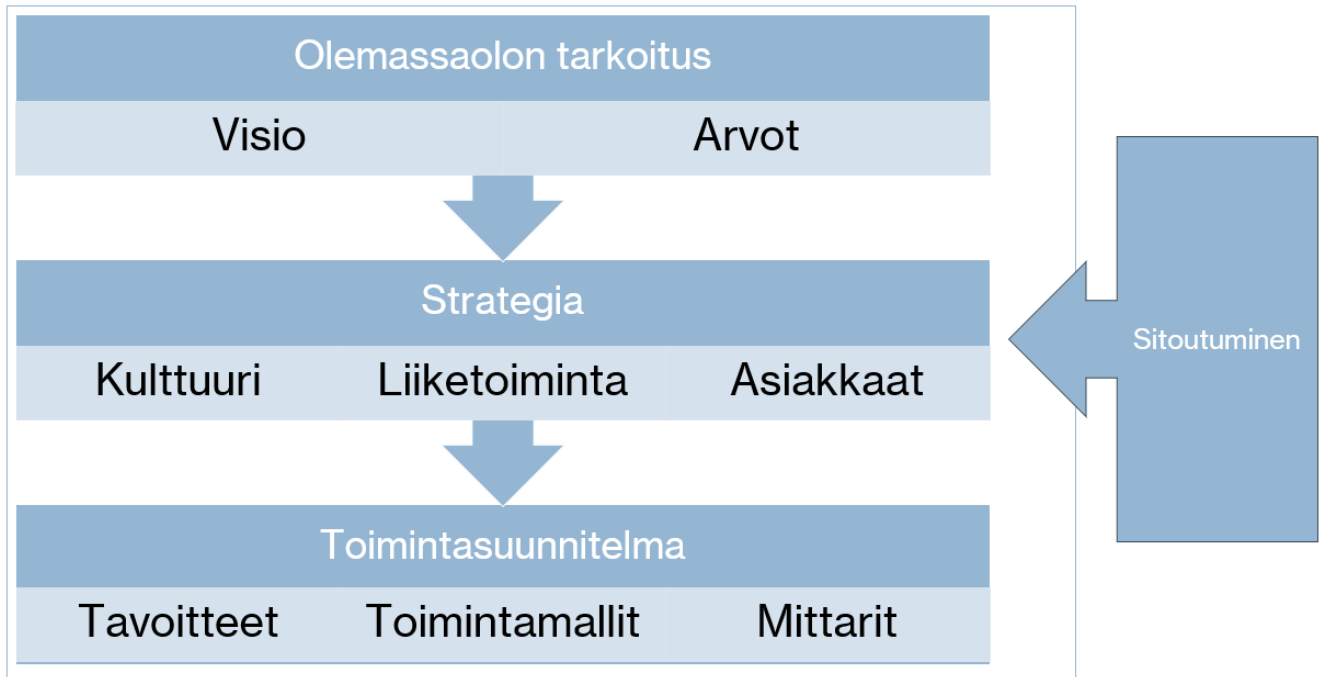
Tavoitteiden avulla tuodaan strategia konkreettiselle tasolle. Yleinen malli tavoitteiden asettamiseen on SMART-malli, jossa hyvän tavoitteen tunnistaa siitä, että se on tarkka (*specific*), mitattavissa (*measurable*), saavutettavissa (*achievable*), merkityksellinen (*relevant*) sekä aikaan sidottu (*time-bound*). Malli voi olla hyödyllinen myös sitouttamisen näkökulmasta, kun laaditaan esimerkiksi käyttäytymiseen liittyviä tavoitteita. Bartelsin (2002, s. 269) mukaan tavoitteilla voidaan ohjata henkilöä toivotunlaiseen käyttäytymiseen. Käyttäytymisen muuttaminen tavoitteiden kautta on hänen mukaansa usein alussa vaihtokauppaa, jossa henkilö luopuu tai maksaa jostain samalla, kun hän saa tai hyötyy jotain muuta. Käyttäytymiseen liittyvillä tavoitteilla voidaan kasvattaa sitoutumista toivotunlaiseen käyttäytymiseen tai toimintamalliin ja siten vaikuttaa henkilön toimintaan ja parantaa onnistumisen edellytyksiä.

Maailma muuttuu ja työelämä sen mukana. Globalisaatio, digitalisaatio sekä työvoiman ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi saatavilla oleviin työpaikkoihin ja osaamisiin, joita niissä edellytetään (OECD, 2020, s. 8). Tämän kehityksen onnistunut transitio edellyttää nykyisen työvoiman, eli aikuisväestön osaamisen kehittämistä sekä uusimista. Kilpailukyvyyn ylläpitämisen lisäksi osaamiseen panostaminen parantaa myös työntekijöiden taloudellisia mahdollisuuksia sekä hyvinvointia. Pandemian jälkeinen aika sekä maailmanpoliittinen turvallisuustilanne liitettyinä digitalisaatioon ja tekoälyn tuomiin mahdollisuuksiin sekä haasteisiin lisää esihenkilötyön paineita ja myös esihenkilön oman osaamisen tärkeys korostuu. Vaikka oppiminen tuleekin tapahtua työn ohessa, osaamisen kasvattamisen korkeakouluopintojen kautta lisää näkökulmia ja ymmärrystä asioihin ja ilmiöihin laajemmin. Konstin (2022, s.100) mukaan nämä suuret ja nopeat muutokset vaativat koulutukselta muuttumista. Hän viittaa usein käytettyyn VUCA-käsitteeseen, jossa toimintaympäristöä kuvataan epävakaaaksi, epävarmaksi,

monimutkaiseksi ja monitulkintaiseksi. Muutosvauhdin vuoksi VUCA-käsitteen tilalle toimintaympäristöä kuvaamaan on tuotu BANI-käsite, jossa epävakaa on muuttunut hauraaksi, epävarmuus huolestuttavaksi, monimutkainen epälineaariseksi loogiseksi systeemeiksi ja monitulkintainen käsittämättömäksi. Ymmärtämällä näitä käsitteitä voidaan Konstin mukaan saada ymmärrys ajan hengestä ja siihen liittyvistä syy- ja seuraussuhteista. On selvää, että uudenlaisia taitoja ja osaamista tarvitaan ja oman osaamisen kehittämisen keinoja ja asenteita on hyvä testata näitä vasten. Konsti nimeää erityisesti resilienssin, empatiakyvyn sekä systeemiajattelun korostuvina kykyinä ja taitoina BANI-maailmassa. Organisaatioiden on hyvä pohtia, miten vastaavanlaisten aiheiden ymmärrystä tuodaan perinteisen substanssi-osaamisen rinnalle.

Tighen (2019, s. 252–253) mukaan johtamisessa on ymmärrettävä lukea kaaoksen keskellä tulevaisuutta paremmin. Esimerkiksi Yhdysvaltojen presidentinvaalien aikana vuonna 2016 monelle tuli täytenä yllätyksenä Donald J. Trumpin suosio ja valtaan pääseminen. Poliitikot olivat niin luottavaisia vakiintuneisiin käytäntöihin ja olettamuksiin, mitä äänestäjät haluavat ehdokkaissa nähdä, että he eivät kyenneet ennustamaan tulevaisuutta. Moni asia jäi Tighen mukaan tekemättä tai kokeilematta, kun luotettiin liikaa siihen, mitä historia oli opettanut todennäköisestä lopputuloksesta. Tämä vaara on myös yrityksissä ja se ulottuu ylätasen johtamisesta lähiesihenkilötasolle saakka. Vaikka johtamiseen ja strategiaan on määritelty mallit ja suunnitelmat on kyettävä tunnistamaan ne tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet, jotka edellyttävät muutosta. Liian kankea johtaminen tai muutoksiin hitaasti lämpenevä johto ei myöskään edistä henkilöstön sitoutumista.

Alla olevassa kuviossa avattuna yrityksen strategiaprosessia (kuvio 1). Sitoutuminen on olennainen osa koko prosessia suunnittelusta toteutukseen.



Kuvio 1. Strategiajohtaminen pähkinänkuoressa, Van Coller-Peteriä (2015), Vuorista (2023) ja Tigheä (2009) mukailleen.

Tiivistettynä, yritys määrittelee itselleen olemassaolon tarkoituksen, jonka perusteella luo itselleen vision ja strategian tämän toteuttamiseksi. Strategiaa toimeenpannaan organisaation sisällä erilaisin suunnitelmin ja ohjelmin, joita mitataan erilaisin mittarein. Henkilöstölle organisaation strategiset valinnat näkyvät omissa henkilökohtaisissa tavoitteissa, jotka kertovat, miten omaa työtä tulisi suorittaa. Kaikkia näitä toimenpiteitä ohjaa arvot, joiden mukaan organisaatio on määritellyt haluavansa henkilöstönsä toimivan.

2.3 Organisaatiokulttuurin ja ympäristötekijöiden vaikutus sitoutumiseen

Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä yhteisestä historiasta mitä organisaatiolla on. Organisaatiokulttuuri on olemassa, oli se tietoisesti johdettua tai ei. Organisaatiokulttuuria johtamalla organisaatio voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Organisaatiokulttuurin lisäksi Järvensivun (2019, Sitoutuminen-luku) mukaan yksi keskeisiä elementtejä sitoutumisessa ovat rakenteelliset tekijät, kuten rahoitus, johtamiskulttuuri ja sovitut toimintatavat. Nämä ovat henkilöstä itsestään riippumattomat ja ne voivat toimia joko sitoutumista heikentävinä, ylläpitävinä tai vahvistavina elementteinä. Van Coller-Peterin (2015, s. 15) mukaan jaetut arvot ovat tapa saada aikaan merkittävää muutosta organisaatiokulttuurissa. Muutoksiin sitoutumisen näkökulmasta esihenkilön yksi tärkein oma osaaminen liittyykin juuri tämän todellisen ympäristön ymmärtämiseen. Ennen kuin voi tietää mitä toimia

tarvitaan, on tiedettävä mikä on se ympäristö, joka vaikuttaa henkilöstön lupauksen tekemiseen ja sitoutumiseen. Sen jälkeen on mahdollista yhteisiä arvoja toteuttamalla muovata ympäristöä paremmaksi, jotta se olisi mahdollisimman suotuista sitoutumisen syntyiselle ja ylläpitämiselle.

Jotta henkilöstö voi sitoutua sovittuihin tavoitteisiin ja arvoihin on heidän ymmärrettävä, miten niitä toteutetaan ja miksi ne ovat olemassa. Keskustelu on siis tuotava johtoryhmäkeskusteluista arkeen. Van Coller-Peterin (2015, s. 17) mukaan esihenkilöt ovat roolimalleja, jotka näyttävät omalla toiminnallaan, miltä hyvä näyttää. Heidän käyttäytymisensä on hänen mukaansa yhtä kuin se, mikä on hyväksyttyä ja odotettua. Jos siis odotetaan henkilöstöltä esimerkiksi tavoitteellista toimintaa ja pelisääntöjen noudattamista, on henkilöstön sitoutumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, että nämä näkyvät myös esihenkilöiden omassa toiminnassa. Yusinitan (2025, s. 247–248) mukaan transaktionaalisella johtamisella on positiivinen vaikutus suorituskykyyn sekä luottamukseen. Hänen mukaansa transaktionaalinen johtaminen luo täsmälliset ohjeet ja selkeät tavoitteet sekä odotukset, jotka henkilöstön on helppo ymmärtää. Sitoutuminen voi alkaa siitä, kun tehdään sopimus näiden aiheiden ympärille. Transaktionaalisessa johtamisessa myös palkitsemismallit sekä puuttuminen on selkeää. Tämä motivoi Yusinitan mukaan työntekijöitä, sillä he tietävät mitä tekemällä heidät palkitaan ja toisaalta myös tietävät mitä seurauksia epäonnistumisista seuraa. Kun esihenkilö myös systemaattisesti pitää omista lupauksistaan kiinni, kuten esimerkiksi palkitsemismalleista ja puuttumisesta esihenkilöä pidetään luotettavana sekä tasapuolisena.

Bartelsin (2002, s. 272) mukaan palaute on tapa, jolla henkilön toimintaa joko muutetaan, vahvistetaan tai ylläpidetään. Palautetta on hänen mukaansa suullisen palautteen lisäksi ympäröivien ihmisten toiminta sekä käyttäytyminen reaktioina omaan käyttäytymiseen. Palautteenannon tärkeys erityisesti esihenkilöroolissa korostuu ja kuten monta muutakin osaamista, on hyvä päivittää palautteenantoon liittyvää osaamistaan. Ovatko omat palautteenantokyvykkydet ajan tasalla ja onko osaamista riittävästi myös muiden palautteenannon vahvistamiseen ja tukemiseen, eli onnistuneen palautekulttuurin johtamiseen. Vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, on hyvä tunnistaa miltä osaaminen arjessa muiden silmissä näyttää. Esimerkiksi, kun esihenkilö jakaa omia mielipiteitään, kumoako hän alitajuisesti sen mitä muutoin johtamisessaan pitää tärkeänä. Vuorovaikutustilanteissa tuleekin pohtia palautteenantoa tarkkaan, jotta sitoutumisen asteella on mahdollisuus niiden myötä parantua. Kaikki keinot eivät toimi samalla tavalla kaikille ja varsinkin kehityskeskusteluissa voidaan sopeuttaa

palautteenantoa henkilön mukaan. Järvensivun (2019, Sitoutuminen -luku) mukaan sitoutumisessa onkin syytä lähteä liikkeelle siitä perusajatuksesta, että kukaan ei petä lupauksiaan tai tee virheitä pahuuttaan. Virheitä sattuu ja ne tulee hänen mukaansa hyväksyä. Sitoutuminen ja onnistuminen edellyttää usein rohkeutta kokeilla ja tehdä virheitä, joten tavoitteena on syytä olla mahdollisimman suotuisa ympäristö, jossa henkilöstö uskaltaa innovoida ja oppia.

Esihenkilöllä on merkittävä rooli henkilöstönsä tukemisessa ja esimerkiksi alkuun pääsemisessä tai liian isojen haasteiden tunnistamisessa. Aina esihenkilö ei kuitenkaan tunnista omaa osuuttaan ja palautekeskustelu voi olla aiheellinen. Heinimäen (2018, s. 93–96) mukaan palautteen vastaanottamisella on merkitystä sitoutumiseen, varsinkin kun henkilöstö antaa palautetta toisilleen tai esihenkilölleen. Esihenkilöasemassa korostuu palautteen kuunteleminen ja aito kiinnostus palautteeseen. Mikäli reflektointikyky on heikkoa ja palautekeskustelut kääntyvät useimmiten esimerkiksi virheiden etsimiseen muista, uhriutumiseen tai puolustautumiseen eivät myöskään isommassa mittakaavassa asiat muutu ja johdettavien kokemus organisaatiokulttuurista voikin olla, että muutoksia odotetaan aina vain heiltä, mutta johto itse ei koskaan opi tai kehity. Van Coller-Peterin (2015, s. 18) mukaan on hyvä tunnistaa halutun kulttuurin ja todellisen kulttuurin väliset eroavaisuudet. Nämä rehellisesti tunnistamalla ja tunnustamalla löydetään aidot kehityskohteet, joihin esihenkilöiden toimenpiteet sekä palaute kannattaa ohjata.

Heinimäen (2018, s. 100) mukaan yrityksissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota onnistumisiin kuin mokiin. Aivomme ovat hänen mukaansa ohjelmoituja negatiivisuuteen ja vaarojen ja uhkien ennakoimiseen. Aivotutkimusta tehnyt professori Minna Huotilainen on todennut, että tavoissa oppia yksilölliset erot ovat suuria (Helsingin yliopisto, 2018). Vastaavasti kuin hänen tutkimuksensa oppilaat koulussa, myös aikuiset työpaikoilla ovat yksilöitä, joiden historia, ympäristö ja ominaisuudet vaikuttavat oppimiseen. Esimerkiksi kyttääminen, kateus ja vastuunsiirto toimivat hänen mukaansa organisaatiossa iloa ja sitoutumista tappavina asioina. Ne ovat kenties alkukantaisia tapoja selviytyä, mutta ne tarkoittavat, että meidän on tietoisesti valittava asioita, joilla organisaatiokulttuurissa pysyy yllä innostuminen uusiin asioihin. Heinimäen (2018, s. 101–102) mukaan on organisaatiolle hyödyllistä edistää intoa, iloa ja sitoutumista, esimerkiksi onnistumisten huomioimisella, onnistumisista oppimisella sekä terveellä omanarvontunnolla. Terve ylpeys ja positiivinen puhe niin työnantajasta, työkavereista kuin asiakkaistakin edistää luottamusta ja sitoutumista. Jokainen voi miettiä kumpaan työpaikkaan

aamalla todennäköisemmin lähtee, siihen, josta on ylpeä vai siihen, jossa pitää pelätä virheitä ja syrjäytetyksi tulemista.

Ihmiset sekä heidän osaamisensa mahdollistavat sen, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen kasvattaminen tulisi olla yhteinen tavoite sekä organisaatiolla, että yksilöllä. Brandin & Christensenin (2018, s. 357–361) mukaan esihenkilöillä tulee olla ymmärrys, miten uusi osaaminen siirretään käytäntöön ja huomioida, että osaamisen käytäntöön siirtymiseen vaikuttavat laaja-alaisesti niin oppijan omat ominaisuudet, opetustilanteeseen liittyvät asiat sekä itse työympäristö. He luettelevat oppijan omiin ominaisuuksiin esimerkiksi omatoimisuuden, motivaation ja miten hyödylliseksi kyseisen osaamisen kehittäminen koetaan. Näiden tekijöiden tulisi olla hyvällä tasolla, muutoin osaamista yritetään lisätä henkilölle, jolla puuttuu ymmärrys tai selkeä syy oppimiselle. Oppimisympäristön suunnittelun tavoitteena ei heidän mielestään tule olla itse koulutuksen suunnittelu, vaan niiden elementtien tunnistaminen, jotka vaikuttavat oppimistilanteeseen. Näin voidaan varautua etukäteen mahdollisiin oppimista estäviin tai hankaloitaviin asioihin. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttäytymismallien tunnistaminen, virheiden käsittely ja todenmukainen harjoitteluympäristö, joka mahdollistaa valvonnan ja palautteen harjoittelun aikana. Työympäristön elementeissä on heidän mielestään suurin potentiaali parannuksille. He ehdottavat tarkastelemaan organisaatiokulttuurin elementtejä laajasti, kuten millaista todellisuudessa on työyhteisön ja esihenkilön tuki, millaiset ovat mahdollisuudet suoriutua ja miten seurantaa käytännössä tehdään. He varoittavat käyttämästä kiirettä syynä sille, että uusia asioita ei ole siirretty arkeen.

Von Bergenin ja Bresslerin (2015) mukaan tämänhetkistä liiketoimintaa kuvaa usein hektisyys ja tarve nopeille päätöksille. Liian nopeiden päätösten ja odotusten avuksi he suosittelevat pohtimaan aktiivista odottamista yhtenä keinona varmistaa, että tärkeät päätökset ovat tehty riittävän tutustumisen, tutkimisen ja testauksen jälkeen. On jätettävä aikaa myös konsultoinneille ja keskusteluille, jotta ymmärretään mitä ollaan päättämässä. Tämä maltillinen lähestymistapa ei auta hänen mukaansa vain esihenkilöä itseään, mutta myös ympäröivää työyhteisöä, joka näkee ja luottaa siihen, että asioille annetaan aikaa ja kiire ei päättää milloin tehdään päätöksiä. Esihenkilöiden oma ymmärrys kehitymisestä toimii esimerkkinä muille. Oman osaamisen kehittämisessä esihenkilö lähtee rohkeasti tutustumaan uuteen ja kykenee oppimaan virheistään. Esihenkilö ei esitä kaikkitietävää tai välttele vaikeita asioita vaan myöntää myös omat heikkoudet. Esihenkilö antaa itselleen riittävästi aikaa omaksua asioita ja pyytää apua. Esihenkilöllä on oman osaamisen ja ymmärryksen kehittämisessä kaksi

roolia: itsensä kehittäminen ja siihen sitoutuminen sekä esimerkin näyttäminen miten itseään kehittää. Jälkimmäinen kasvattaa ympäröivän organisaation sitoutumista, mikäli esimerkki on ympäristölle positiivinen.

Kohdeorganisaation näkökulmasta erityisen ajankohtaista on automaatioasteen lisääntyminen sekä erilaisten robotiikka ja tekoälytoteutusten lisääntyminen manuaaliryönnän rinnalle. Muutos tarkoittaa yksinkertaisten ja toistuvien manuaalitoimien vähenemistä ja tilalle tulee entistä enemmän keskittymistä vaativia monitulkintaisempia töitä, joiden suorittamiseen vaaditaan entistä enemmän osaamista ja kyvykkyyksiä kuten yhteistyö- ja tiedonhankintataitoja, itsensä johtamista, soveltamiskykyä ja myös rohkeutta ja armollisuutta oppia uutta, kokeilla ja tehdä virheitä. Suomessa seuraavat vuosikymmenet työväestö tulee koostumaan suurimmaksi osaksi maahanmuuttajataustaisista lisäksi ikääntyvistä ja siksi työpaikkojen toivotaan panostavan eri-ikäisten johtamiseen, jotta työkykyä voidaan tukea jokaisessa ikäryhmässä (Työterveyslaitos, 2020, s. 53–74).

Kognitiivisen ergonomian huomioimista pidetään automaatioon liittyvissä muutoksissa erityisen tärkeänä ja osaamisen kasvattaminen on olennainen osa teknistä kehitystä ja siihen liittyvien elementtien onnistunutta implementointia. Kognitiiviseen ergonomiaan kuuluu työpaikan ympäristötekijöiden parantamista niin, että esimerkiksi työkalut, laitteet, järjestelmät ja toimintamallit tukevat työntekijän suoriutumista ja varsinkin monimutkaiset ja vaativat työtehtävät pystytään suorittamaan ilman liiallisia häiriötekijöitä tai työtä hidastavia poikkeamia tai epäselvyyksiä. Kohdeorganisaation työn kuormittavuuden näkökulmasta on merkitystä sillä miten käyttäjäystävällisiä esimerkiksi kehitettävät järjestelmät ovat, sillä työaika koostuu lähes täysin erilaisten käyttöjärjestelmien käytöstä.

Hyypän ja Haverisen (2023, s. 107–127) mukaan esimerkiksi järjestelmäkehityksessä on tärkeä huomioida asioita kuten värejä, kokoja, kuvia, ryhmittelyä, tarpeellisesta informaatiosta sekä virheiden ennaltaehkäisemistä, joiden tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka olisi mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja tuoda mielekkyyttä ja tehokkuutta työn suorittamiseen. Heidän tutkimuksessaan molemmissa kyselyissä, joista toinen suoritettiin ennen ja toinen jälkeen muutosten, oli vastaajan iän kasvaessa työkokemus huonompi. Parhaimmat tulokset järjestelmän käytettävyydestä koettiin alle viisi vuotta työskennelleiden keskuudessa. Huomioitavaa suunnitteluohjeen hyödyntämisessä on konteksti, eli mitään valmiita ratkaisuja ei ole vaan suunnitteluohjeen elementit tulee ratkaista kohderyhmän ja kulloinkin kyseessä olevan työtehtävän kautta. Tutkimuksen ikääntyvien vastauksista voidaan siis päätellä, että etenkin

järjestelmäkehityksessä olisi hyvä erityisesti huomioida eri ikäryhmien käyttökokemukset, jotta eniten kyseistä järjestelmää loppupeleissä käyttävät myös hyötyisivät järjestelmäkehityksestä eniten.

Teknologisen vallankumouksen myötä ja automatisaation lisääntyessä Sennettin (2006, s. 43) mukaan organisaatioiden koon tarve pienenee. Hän nostaa lieveilmiönä sosiaalisen inklusion kuihtumisen vaaran, jossa työhön sitoutuneilla, mutta riittämättömällä ihmistaidoilla olevilla työntekijöillä, on vaarana jäädä ulkopuolelle. Ihmistaidoista löytyy erilaisia kuvauksia ja nämä voidaan myös katsoa muuttuvan maailman muuttuessa.

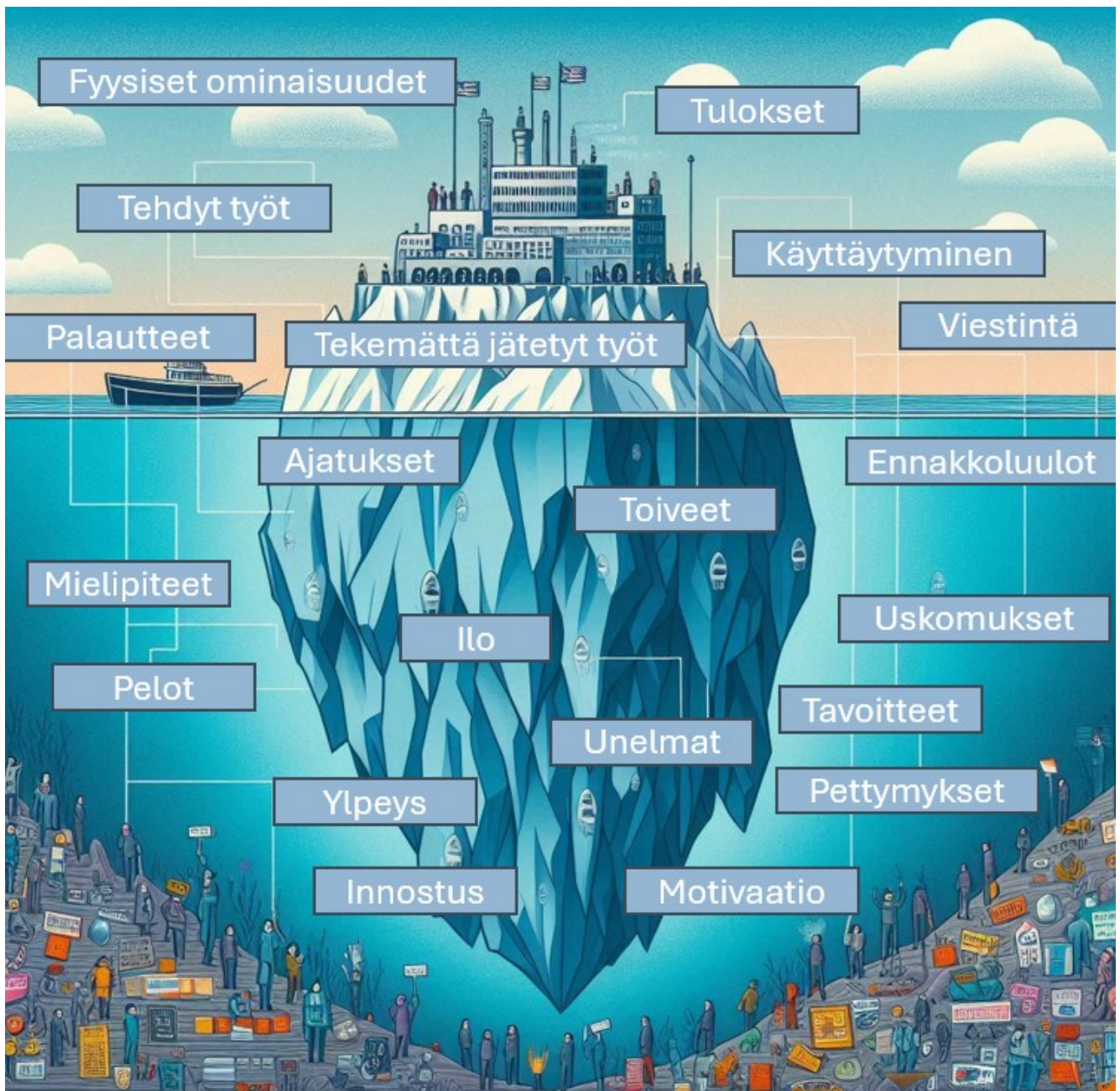
Sitran julkaisemat megatrendit antavat viitteitä ja vinkkejä minkälaista työvoiman osaamista ja yhteiskunnallista vaikuttamista tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvien haasteiden ja mahdollisuuksien vastaamiseen (Sitra, 2023). Erityisesti eri-ikäisen työvoiman osalta sovellettavia vinkkejä johtamiseen löytyy esimerkiksi tulevaisuuskeskusteluista, joissa signaaleja kerätään laajemmalta joukolta, eikä vain kapealta asiantuntijakoukolta. Laajempi ymmärrys työvoiman suhtautumisesta tulevaisuuteen voi olla organisaation kannalta hyödyllistä tietoa juuri oman toiminnan kehittämiseksi.

Sennettin (2006, s. 44) mukaan ideaalina pidetään itseohjautuvasti osaamistaan kehittävää ja päivittävää henkilöä, todellisuudessa tämä kuitenkin tapahtuu tarpeesta, eli tarpeesta pysyä konetta askeleen edellä. Ikääntyvillä tämän kehityksen mukana pysymisessä voi olla enemmän haasteita, kuin nuoremmilla ja tämä lisää kuormitusta entisestään. Automaatiolla voidaan edelleen poistaa alemman tason rutiinitehtäviä, joka lisää tarvetta jatkuvalle uuden oppimiselle, mutta myös vähentää henkilöstön tarvetta. Automaatio ei siis itsessään lisää sitoutumista, joskus jopa päinvastoin. Mikäli automaation hyödyntämisestä löydetään itselle merkityksellisyyttä, voi syntyä aito sitoutuminen sen käyttöön.

Ilmarisen (2006, s. 197–210) mukaan ikäjohtamisessa korostuu luottamus ja yhteistyö. Ikääntyvän henkilön yksilöllisen tilanteen huomiointi esimerkiksi työtehtävien järjestelyissä edellyttää hänen mukaansa pelisääntöjen soveltamista ja myös muun työyhteisön mukaan ottamista soveltuvien osin. Sekä esihenkilön, että muun työyhteisön on hänen mukaansa kyettävä ymmärtämään sekä hyväksymään yksilön ikääntymiseen liittyvää mahdollista erilaisuutta. Hänen mukaansa työkyvyn paranemista 51–62-vuotiailla selittää parhaiten juuri hyvä esihenkilötyö, joka pitää sisällään oikean ikääntyviä työntekijöitä arvostavan asenteen ja hyvät yhteistyötaidot. Onnistuakseen yksilöllisen suunnitelman laatimisessa ja toteuttamisessa

Ilmarinen sanoo, että vaaditaan lisäksi myös ylemmän johdon myöntämät valtuudet tehtävän suorittamiseen.

Alla olevassa kuvassa havainnollistettuna miten erityisesti Bartelsin näkökulmia roolimallina olemisesta on seurausta esihenkilön tekemistä valinnoista arjessaan (kuva 2).



Kuva 1. Esimerkkejä aiheista, joissa esihenkilö toimii roolimallina. Pinnan alle jää usein asioita, ellei niistä ääneen puhuta. Teksti kuvassa kirjoittajan omaa, taustakuva luotu kehoitteella "luo kuva kulttuurista, jossa pinnan yläpuolella on näkyvät asiat, kuten toiminta ja tulokset ja pinnan alapuolella asiat, jotka eivät näy, kuten tunteet, mielipiteet, pelot ja ennakkoluulot (Microsoft, 2024).

Tiivistettynä, organisaatiokulttuuri ja esihenkilön roolimalli siitä, miltä hyvän tulisi organisaatiokulttuurissa näyttää, on henkilöstön näkökulmasta merkityksellisempiä tapoja saada aikaan sitoutumista oikeisiin asioihin. Ei auta sanoa, jos ei itse toimi kuten sanoo. Varsinkin esihenkilön palautteessa korostuu se mikä näkyy ja mikä kuuluu. Se mikä näkyy, on toimintamme ja tuotoksemme, mutta esimerkiksi esihenkilön omat pelot, toiveet ja tavoitteet jäävät näkymättömäksi, jos ei niistä kerro. Esihenkilö toimii näille asioille roolimallina tietoisesti tai ei, joko kertomalla ja näyttämällä miten hän ajattelee ja toimii näiden suhteen tai olemalla hiljaa niistä, joka sekin kertoo jotain.

3 SITOUTTAMINEN MUUTOKSIIN

3.1 Muutosjohtaminen

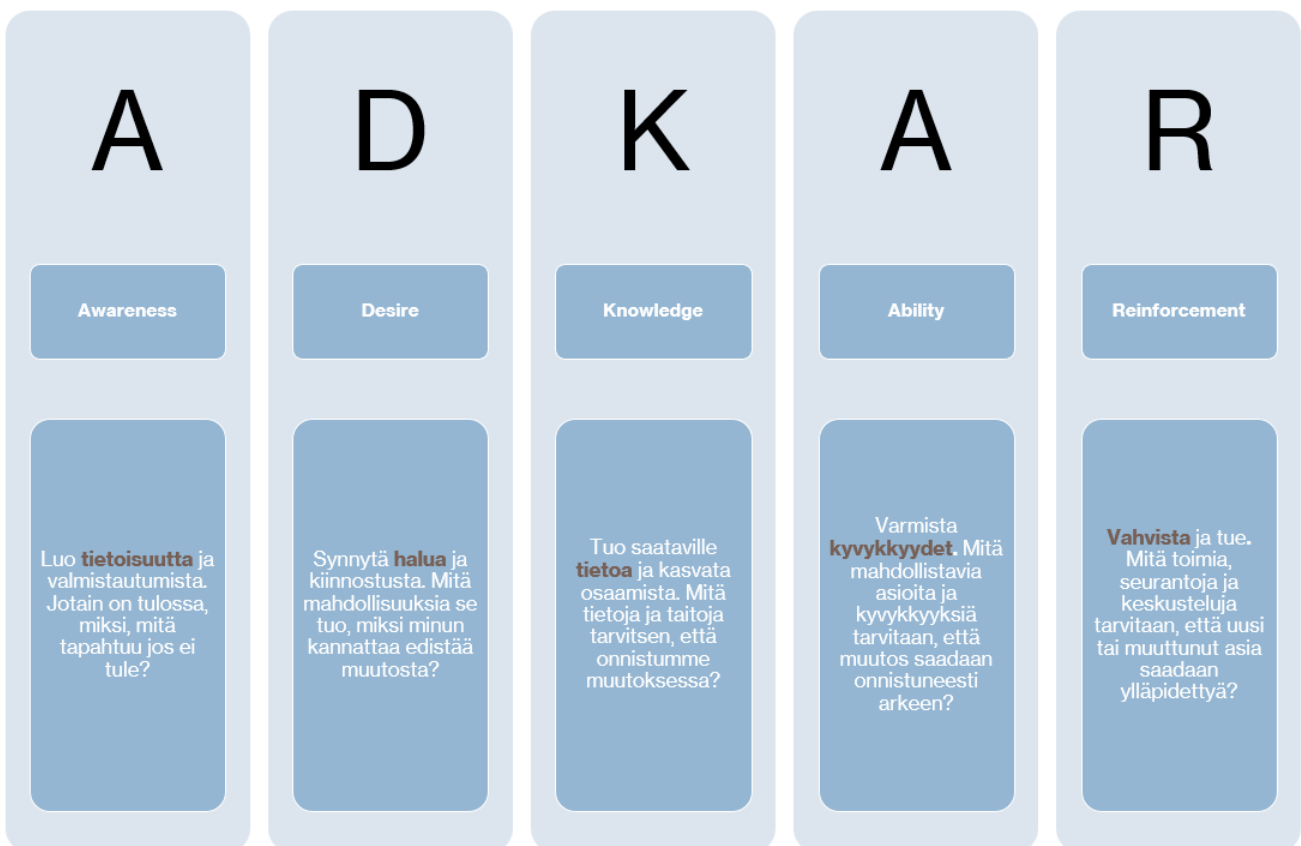
Johtaminen ylätasolla voidaan jakaa kahteen osaan: ihmisten johtamiseen sekä asioiden johtamiseen, joista kumpaakin tarvitaan. Johdettava kokonaisuus määrittelee missä suhteessa mitäkin osaamista, milloinkin tarvitaan. Johtaminen voidaan edelleen jakaa transaktionaaliseen johtamiseen sekä transformatiiviseen johtamiseen, jotka molemmat ovat johtamistyynejä, joiden avulla yritetään saavuttaa asetetut tavoitteet. Transaktionaalinen johtaminen on enemmän asioiden johtamista; Kirim ja Minjan (2012, s. 37) mukaan kyseessä on työsuorituksen linkittäminen arvoa tuottavaan palkitsemismalliin sekä oikeanlaisten resurssien varmistaminen, jotta työntekijöillä on mahdollisuus saada työ tehtyä. Transformatiivista johtamista he kuvaavat ihmisten johtamisena, jonka avulla muutetaan organisaation strategiaa sekä kulttuuria, jotta yritys ja toiminta sopii paremmin ympäristöönsä. Transaktionaalinen johtaminen tuo yrityksen toiminnalle rakenteita ja systemaattisuutta ja auttaa pitämään arjen pyörät pyörimässä. Transaktionaalinen johtaminen ei kuitenkaan saa Kirim ja Minjan (2012, s. 37) mukaan viedä esihenkilön fokusta pois asiayhteydestä ja tulevaisuuden vision luomisesta. Esihenkilöiden tulisi heidän mukaansa kyetä luomaan yhtenäinen tarina ja kommunikoida tehokkaasti tästä kaikille työntekijöille. Esihenkilöt ovat parhaimmillaan roolimalleja, jotka inspiroivat työntekijöitä asettamaan koko yrityksen tarpeet omien tarpeiden edelle, he mahdollistavat innovatiivista ja rohkeaa kokeilukulttuuria ja näyttävät tästä myös itse esimerkkiä. Suurin ero transaktionaalisessa johtamisessa ja transformatiivisessa johtamisessa on Kirim ja Minjan mukaan päätäntävalta tai kontrolli, siinä missä transaktionaalisessa johtamisessa päätäntävalta on pitkälti esihenkilöillä, transformatiivisessa johtamisessa se on enemmän jaettua. Transformatiivisessa johtamisessa työntekijöihin luotetaan ja heille annetaan tilaa kasvaa.

Muutosjohtamisessa hyödynnettäviä strategiatyökaluja on useita. Näiden työkalujen avulla voidaan muutos vaiheistaa tarpeen mukaan, jotta tarvittavat asiat tulevat suunnitelmassa huomioitua. Vuorisen (2023, s. 166) mukaan yksi muutoksenjohtamisen tunnetuimpia työkaluja on Kotterin muutosjohtamisen malli. Mallissa on kahdeksan porrasta, jotka painottuvat hyvin vahvasti ihmisten johtamiseen. Se sisältää asioita kuten järjestäytymistä, vision luomista, vision myyntiä ja valtuuttamista sekä sinnikkyyttä, voittojen juhlimista ja uuden kulttuurin juurruttamista arkeen. Kotterin malli lähtee kuitenkin kiireen synnyttämisestä, tai

pikemminkin sen kuvitelman synnyttämisestä. Mikäli asialla on todellisuudessa kiire ja kiireen myyminen ei ole liioiteltua tai keksittyä malli voi olla hyvin toimivakin. Kannattaa kuitenkin olla varovainen ennen kiireen huutamista läpi koko organisaation ennen kuin tarvittavat mahdollistajat ovat mukana ja sitoutuneita sekä aidosti motivoiva visio muutokselle on muodostettu. Liian keskeneräisiksi jääneet tai kokonaan lopetetut hankkeet voivat vaikuttaa henkilöstön tulevien muutosten sitoutumiseen. Varsinkin sellaiset hankkeet tai muutokset, joihin on turhan aikaisin yhdistetty kiireen tuntua voivat hidastaa tuleviin muutoksiin sitoutumista entisestään. Muistikuva edellisen hankkeen keskeneräisyydestä kummittelee henkilöstön mielissä. Esihenkilöillä onkin tärkeä tehtävä osata suodattaa informaatiota, ja vältettävä turhan aikaista valmistautumista tai paniikin lietsomista, mikäli ei ole varmaa aiotaanko hanketta edistää.

Kohdeorganisaation ympäristöön, joissa muutostarve on jatkuva ja kuvaavaa on myös useiden muutosten päällekkäisyys voi Kotterin muutosjohtamisen mallia parempi vaihtoehto olla ADKAR-malli. Thompson (2022, s. 21) suosittelee ADKAR-mallia erityisesti muutoksissa, joissa halutaan edistää inklusiivisuutta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. ADKAR-malli tähtää Hiattin (2006, s. 1) mukaan muutokseen yksilössä sekä sen johtamiseen. ADKAR-lyhenne koostuu sanoista tietoisuus (*awareness*), halu (*desire*), tieto (*knowledge*), kyky (*ability*) ja vahvistaminen (*reinforcement*). Siinä missä Kotterin muutosjohtamisen malli alkaa kiireen tunteen luomisella ADKAR-malli tähtää ymmärryksen saavuttamiseen. Ensimmäinen asia, joka mallissa täytyy Hiattin (2022, s. 2–3) mukaan tapahtua, on tietoisuuden saavuttaminen, miksi muutos tarvitaan ja mitä riskejä se mahdollisesti pitää sisällään, jos muutosta ei tapahdu. ADKAR-malli ei siis ota kantaa kiireellisyyteen, vaikka muutoksella voi olla kiire. Tärkeintä on Hiattin mukaan ymmärtää, miksi muutosta tarvitaan ja tietoisuus myös auttaa ymmärtämään mitä hyötyä muutoksesta on henkilölle itselleen, toisin sanoen miksi minun kannattaisi muuttua tai miksi minun kannattaisi edistää muutosta. Toinen asia joka ADKAR-mallissa tulee Hiattin mukaan tapahtua, on muutoksen edistämiseen liittyvän halukkuuden tai halun syntyminen. Jokaisen yksilön muutoshalukkuuden tai motivaation taustalla voi olla erilaisia syitä. Kolmas mallissa tarvittava asia on Hiattin mukaan tieto tai osaaminen. Millainen muutos on kyseessä, määrittelee millaista osaamista ja tiedottamista muutos vaatii. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii tietoa ja koulutusta toivotuista käytösmalleista sekä arvoista ja uusien toimintamallien ja järjestelmien käyttöönotto tietoa ja perehtymistä näihin. Neljäs asia mallissa on Hiattin mukaan kyky tai kyvykkyydet, joiden avulla muutos siirtyy odotusten mukaisesti arjen toiminnaksi ja viimeinen, eli viides on vahvistaminen. Vahvistamisella varmistetaan, että muutosta tuetaan ja ylläpidetään haluttua tavoitetilaa.

Vahvistamiseen ADKAR-mallissa käytetään hyvin paljon samoja vahvistamisen menetelmiä, kuin muissakin malleissa, eli esimerkiksi palkitsemiset sekä onnistumisten tunnistamiset ja juhlimiset. Myös henkilön omat tunteet muutokseen liittyvistä hyödyistä tai merkityksestä vaikuttavat joko vahvistavina tai heikentävinä elementteinä. Malli on yksilötasolla tarkoitus toteuttaa tässä luetellussa järjestyksessä, esimerkiksi tieto tai osaaminen ei voi tapahtua ennen halua, sillä henkilö, joka ei vielä halua ei myöskään näe syytä oppia. Esihenkilötyössä on hyvä tunnistaa ero oman suorituksen ja onnistumisen välillä. ADKAR-mallin ollessa kyseessä ei riitä, että on kerrottu tai on mahdollistettu, esihenkilön tulee tietää missä vaiheessa kukin yksilö mallissa sijoittuu, jotta esihenkilön häneen kohdistama toimenpide tai tuki voi toimia. Mikäli koulutuksen ajankohta uhkaavasti lähenee ja yksilöillä ei ole vielä syntynyt halua muutokseen on syytä kiireesti herätellä tätä ennen koulutusta tai arvioida koulutusajankohta uudelleen. Liian kiireellä toteutettuna muutos voi aiheuttaa tarvetta uudelleen koulutuksille myöhemmässä vaiheessa. Koska ADKAR-malli lähtee yksilöstä, se on myös keino esihenkilöille huomioida monimuotoisuutta työyhteisössä erilaisissa työyhteisön päätöksissä ja varmistaa riittävän osallistava ja tasa-arvoinen tapa edistää muutoksia.



Kuva 2. ADKAR-malli (Hiatt, 2022, s. 1).

Muutosjohtamisessa myös oppimisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen tähtääviä työkaluja on useita. Otalan (2018, s. 25–26) mukaan ketterä oppiminen on tapa ajatella ja suhtautua muuttuvaan maailmaan. Hänen mukaansa ketteryys ilmenee joustavuutena ja kyynä sopeutua sekä itsenäisellä ja läpinäkyvällä toiminnalla. Hän mainitsee työnteon sisältävän lyhyitä palautesilmukoita, joiden välissä tapahtuu ketterää oppimista. Perinteisen oppimisen hän sanoo eroavan ketterästä lähinnä sen tarpeen synnyinpaikan mukaan, siinä missä perinteinen on yleensä johdon kautta jalkautettua koulutusta, ketterä oppiminen on henkilöstön itsestään syntyvää osaamisen tunnistamista ja hankkimista perustuen omaan ymmärrykseen nyt tai tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Otalan mukaan ketterään oppimiseen kyvykäs henkilö ei jää odottamaan valmista koulutuspakettia ja aikataulua vaan hankkii osaamisensa tekemisen, palautteiden, tiedonhankinnan ja soveltamisen avulla. Ketterä oppija myös hänen mukaansa kokeilee, arvioi ja oivaltaa sekä tavoittelee usein myös suorituksen kehittämistä. Ketterä oppiminen vastaa siis nopean muutosvauhdin haasteeseen ja lisää muutoskyvykkyyttä ja omia vaikutusmahdollisuuksia siihen mitä ja miten omaa osaamista voidaan kasvattaa. Esihenkilötyössä on ketterään oppimisen mahdollistamiseksi useita näkökulmia. Ketterää oppimisen implementointia työyhteisöön voidaan tehdä esimerkiksi ADKAR-mallin avulla; Henkilöllä tulee olla ymmärrys mallista ja mitä hyötyä siitä on hänelle, jotta hänelle voi syntyä halu toimia sen mukaisesti. Sen jälkeen hänelle tulee tarjota tietoa mallista sekä tukea, jotta hänellä on osaaminen ja kyvykkyydet lähteä toteuttamaan mallia omassa arjessaan. Lopuksi vahvistamisen avulla saadaan uusi toimintamalli ylläpidettyä arjessa.

Brandin ja Christensenin (2018, s. 357–361) mukaan muutoksissa on tunnistettavissa yleisesti kolme ryhmää, jotka ovat tärkeitä tunnistaa osaamisen käytäntöön siirtämisen osalta (taulukko 1). Lähiesihenkilön on heidän mukaansa tärkeä tunnistaa missä vaiheessa kukin henkilö on menossa omaa muutosmatkaansa ja käsitellä kukin tilanne datan ja palautteen avulla. Esihenkilön osaamisiin kuuluu heidän mukaansa datasta ja palautteesta keskustelu, mutta ennen kaikkea he korostavat lähiesihenkilön oppimisprosessin aikaista sitoutumista alaistensa osaamisen seurantaan ja valvontaan. Lähiesihenkilöiden sitoutumisen asteella on suora vaikutus oppijoiden kokemuksiin oppimistilaisuuksista sekä kuinka tärkeäksi sen vieminen arkeen koetaan. Brandi ja Christensen korostavat ensimmäisten kymmenen viikon tärkeyttä oppimistilanteiden jälkeen. Näiden viikkojen aikana panostuksilla on suurin todennäköisyys tuottaa positiivisia tuloksia, joten esihenkilöiden ja organisaatioiden ei kannata jäädä odottamaan, että muutos tapahtuisi itsestään.

Taulukko 1. Henkilöstön muutosvaiheen kolme ryhmää (Soveltaen Brandi & Christensen 2018, s. 357–361).

	Mistä voidaan tunnistaa:	Tunnistamisen avulla:
Vihreä ryhmä:	Organisaation onnistujat, joilla on kyky viedä ja soveltaa uudet osaamiset ja kyvykkyydet arkeen. Näille henkilöille tyypillistä on myös uuden osaamisen tehokas hyödyntäminen nykyisten toimintojen parantamiseen sekä innovointiin.	Heitä voidaan hyödyntää lähettiläinä ja valmentajina, joka samalla kehittää heidän omia kyvykkyyksiään edelleen
Keltainen ryhmä:	Henkilöitä, jotka ovat saaneet uudet osaamiset tai kyvykkyydet, he ovat sitoutuneita ja heillä on myös motivaatio näitä hyödyntää, mutta heille tyypillistä on tietty epävarmuus viedä nämä arkeen.	Heille voidaan antaa tarvittava tuki ja ohjaus, jotta osaamisen arkeen siirtäminen onnistuu.
Punainen ryhmä:	Ovat epävarmoja uudesta osaamisesta ja sen arkeen implementointiin liittyvät vielä ratkaistavia asioita. Heille tyypillistä on kysyä syitä miksi osaamisia pitäisi hyödyntää tai kertoa selityksiä miksi osaamisia ei pitäisi hyödyntää.	Voidaan tarkemmin tutkia, mitä esihenkilön tulee tehdä, jotta henkilöt kykenevät muutokseen.

Myös esihenkilöiden kohderyhmätuntemus on Brandin ja Christensenin mukaan ensiarvoisen tärkeää, oletukset ja kokemukset aikaisemmista muutoksista voivat johtaa virhearviointeihin toteutuksessa. Vaikka datan käyttö on vahva suositus tuloksen varmistamiseksi, tulee heidän mukaansa muistaa huomioida datan sensitiivisyys ja eettisyys. Kerätään ja hyödynnetään dataa positiivisena oppimisen tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien kyvykkyyksien vahvistamiseen, ei henkilötason urakehityksen arviointiin ja kontrollointiin.

3.2 Transaktioanalyysi sekä kompleksisuusajattelu työkaluina muutostilanteiden haasteisiin

Transaktioanalyysia sekä kompleksisuusajattelua esitellään seuraavassa osiossa keinoina ymmärtää esihenkilötyössä yhteistä historiaa, joka tunnistettiin sekä strategiajohtamista, että organisaatiokulttuuria käsittelevissä osioissa sitoutumiseen vaikuttavaksi asiaksi. Lisäksi

tuodaan mukaan toksisen työympäristön ja toksisten persoonallisuuksien näkökulmat, jotka voivat toimia sitoutumisen esteinä työpaikkojen muutostilanteissa.

Yhteinen historia sekä ihmisten kokemus siitä, voi muodostua muutostilanteissa esteeksi, ja siksi sen ymmärrys ja hyväksyminen voi tuoda helpotusta johtamiseen sekä henkilöstön odotuksiin. Transaktioanalyysin teoriassa voi tunnistaa samanlaisuuksia esimerkiksi DISC-tutkimukseen, psykologiseen turvallisuuteen sekä tunteiden johtamiseen. Ymmärtämällä millainen minä olen ja miten muut minut näkevät voi oppia säätämään omia käytösmalleja siten, että ne toimivat työyhteisön kannalta enemmän positiivisina vaikuttajina. Bernen (2016 s. 17–23) mukaan rakenteellis-transaktionaalisella lähestymistavalla voidaan lisätä kykyä sietää ja käsitellä ahdistusta ja rajoittaa siihen liittyvää käytöstä. Hän kutsuu toistuvia sosiaalisia toimintatapoja ajanvietteiksi (*pastimes*) ja peleiksi (*games*), jotka toimivat sekä puolustautumiseen että palkitsemiseen. Monimutkaisimmat toimintatavat perustuvat tiedostamattomaan oman elämän suunnitelmaan, jota Bern kutsuu käsikirjoitukseksi (*script*). Kompleksisuusajattelu taas pyrkii selittämään itse ilmiötä, miksi asiat ovat kompleksisia, millaiset asiat voidaan tulkita kompleksisiksi ja miten niihin kannattaisi suhtautua. Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan kompleksisuus on kokonaisuus, jonka yhtä tai useampaa ilmiötä ei pysty niiden yhteen kietoutuneisuutensa vuoksi ymmärtämään, vaikka sen osat pilkottaisiin osiin ja niitä tarkasteltaisiin yksitellen. Tämä johtuu heidän mukaansa historiasta, joita kukaan ulkopuolinen ei voi varmuudella ymmärtää.

Kompleksisuus ei aina ensimmäisenä tule mieleen, kun jonkun asian yhteydessä lopputulos tai jokin ilmiö ei olekaan odotusten mukainen. Ihmisten reaktiot johonkin asiaan voivat tuntua vääriiltä ja näiden reaktioiden pohjalta voidaan, ymmärtämättä organisaatiossa esiintyvää kompleksisuutta, vetää vääriä johtopäätöksiä ja kuten transaktioanalyysissä myöhemmin käydään läpi, omatkin reaktiot voivat lisätä kompleksisuutta. Kun ymmärrämme kompleksisuuden ja hyväksymme sen, pystymme Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan myös sitä paremmin lähestymään. Esihenkilötyössä kompleksisuuden ymmärtäminen auttaa hyväksymään, että kaikkiin ongelmiin ei ole oikeaa ja kaikkia miellyttävää ratkaisua. Kompleksisuuden ymmärtäminen ei kuitenkaan anna lupaa olla tekemättä mitään.

Kompleksisuudessa esiintyvien termien kautta voi Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan ymmärtää paremmin organisaation muutokseen liittyvää kompleksisuutta (kuviot 2). *Emergenssi* kuvaa asioiden ja ilmiöiden syntymistä, kuten vaihtoehtoisia toimintatapoja ja käytösmalleja, jotka ovat muodostuneet vuosien mittaan vakiintuneiksi toimintavoiksi.

Kytkeytyneisyydestä ja keskinäisriippuvuudesta johtuvia haasteita voidaan isossa organisaatiossa, jonka hierarkiassa on useita yksiköitä, osastoja ja tiimejä aloittaa taklaamaan selkeän strategian kautta, joka nivoo kaikki organisaation eri tasot samojen tavoitteiden äärelle.

Haaste on siinä, että jokaisen tason ja tiimin johtamisen tason tasalaatuisuuden varmistaminen ja ylläpitäminen on isossa yrityksessä hyvin monen asian summa. Vaikka strategia asettaisi tarkan määritelmän mitä ja miten tehdään, on edelleen ihmisillä mahdollisuus toimia sitä vastaan, mikäli sitoutumista ei ole.

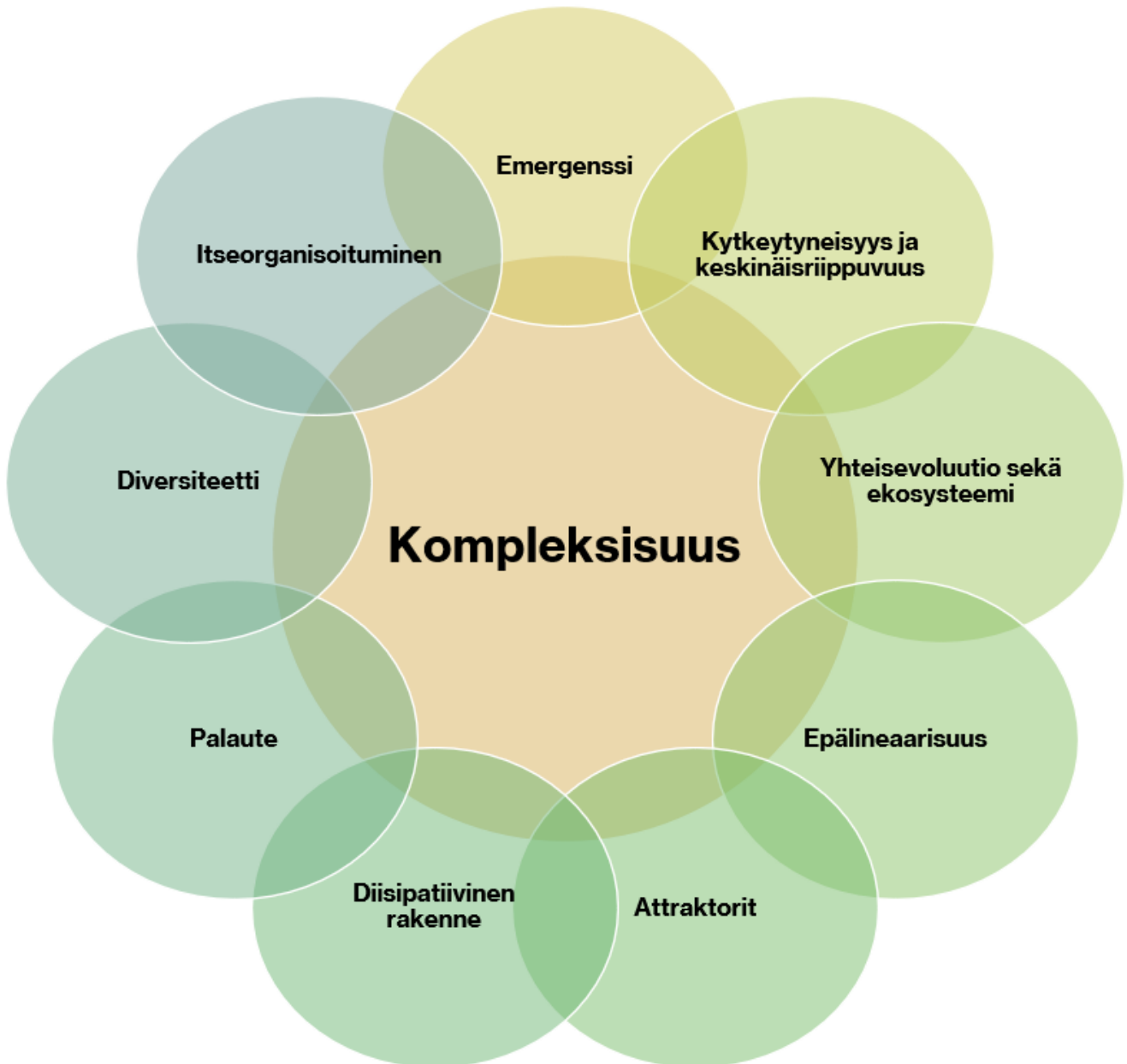
Yhteisevoluutio sekä ekosysteemi voivat Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan olla ison yrityksen sisäistä pelikenttää, jonka pelaajina toimivat organisaation eri toimijat kuten yksiköiden vetäjät tai kokonaiset tiimit. Mikäli muutoksen, kuten vaikkapa uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä tarvitaan laajasti eri resursseja kuten esimerkiksi kehitysresurssia, testausresurssia sekä myös itse järjestelmän laskulle maksaja ja nämä kaikki sijaitsevat eri yksiköissä, voi jokin osapuoli merkittävästi vaikuttaa koko muutosprojektin onnistumiseen.

Epälineaarisuus voidaan kuvata organisaatiokontekstissa strategian kautta. Strategian työstäminen sisältää erilaisia ja eri kokoisia yhdessä tehtyjä toimenpiteitä, analyyseja ja päätöksiä, joista muodostetaan yhteinen strategia. Strategialle ja sen sisältämillä muutosprojekteille asetetaan odotuksia, jotka voivat hyvästä suunnitelmasta huolimatta lopulta jäädä osittain tai kokonaan toteutumatta ja syitä tälle voi olla vaikea täysin ymmärtää.

Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan *Attraktorit* voivat muutostilanteissa toimia tasa-painottavina elementteinä. Esimerkiksi uusien järjestelmien tai toimintamallien jalkautusten yhteydessä voidaan luoda attraktoreita, eli sääntöjä ja ohjeita raamittamaan tapaa, jolla muutos otetaan käyttöön. Attraktoreiden toimivuuteen muutostilanteissa vaikuttaa myös lähiesihenkilötyön laatu. On hyvä muistaa, että hyvät ohjeet tai säännötkään eivät auta, jos niitä ei arjessa systemaattisesti johdeta. *Dissipatiivinen rakenne* voidaan ajatella tilanteena, jonka pitäisi käynnistää organisaatiossa vakava pohdinta muutoksen tarpeellisuudesta. Tämänhetkinen merkittävin käännekohta useilla yrityksillä on tekoälyn tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Yritys voi pohtia tekoälyn mahdollisuuksia niin tuotteissaan ja palveluissaan, mutta myös sisäisissä toimintatavoissa ja prosesseissa. Yritysten tulee joka tapauksessa pohtia tekoälyn uhkaa esimerkiksi mahdollisten häirintä- ja kalasteluyritysten sekä tietovuotojen ominaisuudessa. Dissipatiiviset rakenteet eivät välttämättä ole negatiivisia asioita yrityksen näkökulmasta, vaan niiden kautta yritys voi myös löytää uusia ja kannattavia liiketoimintamalleja.

Palautteella on Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan yrityksissä iso merkitys muutostilanteissa ja jopa ennen muutosten suunnittelua on hyvä palautteen avulla saada ymmärrystä nykytilasta. Palautteen tavoite on sekä luoda innovatiivisia tapoja toteuttaa muutos sekä samalla tasapainottaa muutostilannetta, jotta arki ei muutoksen vuoksi suuremmin häiriinny. Toisin sanoen muutosta suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen ja sopimalla parhaat käytännöt muutoksen läpiviennin onnistumiseksi. *Diversiteetti* on muutostilanteissa yleisesti ottaen positiivinen asia, sillä erilaiset näkökulmat antavat aihetta ajattelulle ja muutoksen tyrmääminen tai leimaaminen turhaksi ei ole yhtä helppoa. Varsinkin tilanteissa, joissa muutos on pakon sanelema, esimerkiksi jokin käytössä olevan järjestelmä lakkaa kokonaan olemasta ja tarvitaan uusi, ei muutoksen vastaan taistelemisesta ole hyötyä kenellekään. Monimuotoinen ryhmä voi tukea yksilöitä sen sisällä katselemaan muutosta eri näkökulmista ja löytämään ratkaisuja ongelmien sijaan.

Yrityksissä *itseorganisoituminen* voi Puustisen ja Jalosen (2020, luku 1) mukaan tapahtua monenlaisissa muutostilanteissa, kuten esimerkiksi ison organisaation rakennemuutoksissa, joissa voidaan yllättäen tunnistaa jonkin toiminteen tai tekemisen puuttumisen, jolloin jokin ryhmä henkilöstöstä voi ryhmittäytyä täyttämään tätä tyhjiötä. Tämä on mahdollista varsinkin sellaisissa muutostilanteissa, joissa henkilöiden toimenkuva ja oletettu tekeminen ei ole vastannut sitä mitä henkilö on todellisuudessa tehnyt.



Kuvio 2. Kompleksisuus, siihen vaikuttavat asiat ja siinä esiintyvät ilmiöt (Puustinen & Jalonen, 2020).

Kompleksisuutta hillitsevien toimenpiteiden ja toimintamallien puuttuessa työyhteisössä ilmenee tarpeettomasti haasteita. Työpaikoilla voi kuulla kommentteja, miten esimerkiksi vältellään kysymästä mielipiteitä joltain tietyltä ihmiseltä tai vältellään yhteistyötä jonkun tietyn ryhmän kanssa. Nämä ovat yleensä signaaleja, että sitoutumista estää jokin asia ihmisten tai ryhmien välillä. Näihin signaaleihin tulisi esihenkilöiden reagoida ja on tärkeä reagoida harkiten, jotta kompleksisuus ei lisääny. Kokemus työpaikoilla esiintyvistä ilmapiirihaasteista voi olla seurausta tahallisesta tai tiedostamattomasta toiminnasta. Toksisella työilmapiirillä viitataan ilmapiiriin, jossa ilmenee yhtä tai useampaa työntekijöiden hyvinvointiin liittyvää vakavaa ongelmaa.

Esihenkilötehtävissä olevilta odotetaan luotettavuutta ja vakautta. Luottamusta herättää esihenkilö, jonka toiminta on ennakoitavissa ja josta välittyy oikeanlainen empaattisuus. Duval-Lantoinen (2022, s. 76–77) mukaan puolustusvoimien komentoketjun näkökulmasta luottamuksen vahingoittuminen on seurausta johtotehtävissä olevan systemaattisesta haitallisesta käytöksestä ja pidemmän aika välin toksisesta johtajuudesta. Jonkinlaista toksisuutta voidaan hänen mukaansa todeta työpaikalla olevan, mikäli luottamusta ja työtyytyväisyyttä mittaavissa henkilöstökyselyissä ilmenee korkeita tuloksia kyynisyydessä johtoa kohtaan.

Toksisuus liitetään usein myös maskuliinisten piirteiden tai ominaisuuksien suosimiseksi. Tassabehjin ym. (2024) mukaan tietyillä aloilla kuten teknologia- ja ohjelmistokehityksessä on huomattavissa tietyn tyyppisten ihmisten suosimista ja he huomauttavat, että on eettisesti väärin suosia esimerkiksi tietyn tyyppisiä miehiä naisten tai muiden edelle. He lisäävät, että tällainen toksinen työpaikka ei ole yrityksen näkökulmasta myöskään kestävä kehitystä, sillä se sulkee ulkopuolelle paljon potentiaalia ja innostuneita ihmisiä. Suosiminen ei välttämättä koske vain rekrytointitilanteita, toksista suosimista voi tapahtua arjen yhteistyössä ja muutosprojekteissa, kun ne ovat systemaattisesti vain tietynlaisia ihmisiä osallistavia.

Kusyn ja Hollowayn (2009, s. 3–4) mukaan toksisen persoonallisuuden voi määritellä henkilöksi, joka ilmentää toistuvia haitallisia käytösmalleja työssään, jotka pidemmällä aikavälillä heikentävät yksilöiden, tiimien ja mahdollisesti myös organisaatioiden toimintaa. Näillä henkilöillä on heidän mukaansa kyky tunkeutua toisten ajatuksiin ja kuluttaa heidän energiansa ja lopputulos voi esimerkiksi olla motivaation puute tai heikentynyt luotto omiin kykyihin ja tuottavuuteen. Pahimmillaan he toteavat, että nämä tunteet kannetaan mukana kotiin ja vapaa-ajalle ja tämä voi aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä sekä ongelmia perhe-elämässä. Huomioitavaa on, että toksinen persoonallisuus ei välttämättä tarvitse olla johtotehtävissä oleva henkilö. Johtotehtävissä olevien puuttumattomuus toksisen henkilön toimintaan ylläpitää kuitenkin toksista systeemiä.

Toksisten kuten muidenkin työpaikan näkökulmasta haitallisten käyttäytymismallien taustalta voi löytyä Bernen (2016 s. 17–23) transaktioanalyysiteorian minätiloihin liittyviä käyttäytymismalleja. Berne käyttää näistä kolmesta minätilan muodosta nimityksiä vanhempi (*parent*), aikuinen (*adult*) sekä lapsi (*child*) (kuva 5). Bernen mukaan lapsuuden minätilat löytyvät jäänteinä aikuisesta ja esimerkiksi työpaikkojen sosiaalisissa tilanteissa nämä voivat herätä eloon. Kuten aikaisemmin todettiin luottamuksen liittyvän vahvasti sitoutumiseen, niin myös Bernen minätilojen avulla voidaan ymmärtää paremmin miksi kollega tai esihenkilö ei aina

toimi johdonmukaisesti ja hänen kanssaan on vaikea muodostaa luottamuksellista suhdetta. Bernen mukaan aikuisen käytös on ennakoitavaa ja tasalaatuista. Aikuisena oleminen ei viittaa Bernen teoriassa ikään vaan tässä todellisuudessa elämiseen ja kykyyn tehdä päätöksiä ja toimia todellisten tietojen ja tilanteiden mukaan. Vastaavasti lapsi ja vanhempi eivät ole yhtä kuin lapsellisuus tai äidin- tai isänomainen käytös vaan kyseisen henkilön omaan varhaislapsuuden omiin sekä muiden käytösmalleihin perustuva siirtyminen kyseiseen roolinmukaiseen käyttäytymismalliin. Käytösmallit voivat olla moninaisia, kuten organisaation kannalta positiivistakin lapsenomaista innostumista ja seikkailunhalua.

Vanhemman käytösmallit voivat Bernen (2016, s. 33) mukaan olla suoraan oman vanhemman kopiointia, kuten ennakkoluulojen pohjalta toimimista tai myös vanhemman vaikutuksesta syntyneitä toimintamallia kuten esimerkiksi puolustusreaktioita epäoikeudenmukaiselta tuntuvaan kohteluun reagoivaa kiukuttelua, uhriutumista tai vaikkapa äärimmäisen kurinalaista virheiden välttelyä rangaistuksen pelossa.



Kuva 3. Aikuisen-, lapsi- ja vanhempi-minätilat, kuten ne ovat transaktioanalyysissä kuvattuina (soveltaen Berne, 2016, s. 17–33).

Johtamisen näkökulmasta Kusy ja Holloway (2009, s. 8) ovat tunnistaneet viisi aluetta, joiden kautta toksisuutta voi työpaikalla lähestyä. On hyvä pohtia millaisia ovat toksisen henkilön luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit, jotta ne voidaan tunnistaa ja niihin voidaan puuttua. On hyvä myös miettiä miten näihin käyttäytymismalleihin tulisi esihenkilöiden reagoida ja millaisia johtamismalleja esihenkilöillä on käytössään. Lopuksi heidän mukaansa on hyvä tunnistaa toksisuuden mahdollistajat ja vaikutukset organisaation toimintaan sekä mikä on organisaatiokulttuurin rooli toksisuuden näkökulmasta. Toksinen henkilö voi olla itse työpaikan tuottavin henkilö ja tämä voi muodostua johtamisen dilemmaksi. Toksinen henkilön muut koetut hyödyt organisaatiolle ovat heidän mukaansa useimmiten syy siihen, miksi puuttumista

vältetään tai ei suoriteta loppuun. Muutoksiin sitoutumisen näkökulmasta tällaisen henkilön osallistaminen projekteihin voi näennäisesti näyttää tehokkaalta, mutta lopputuloksena muut henkilöt tai osa heistä, jotka kärsivät toksisen henkilön vaikutuksesta, eivät kykene sitoutumaan muutokseen.

Kusyn ja Hollowayn (2009, s. 24) mukaan tutkimukset osoittavat, että toksiselle henkilölle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi nöyryyttäminen ja vähättely, oman tontin suojeleminen, passiivisaggressiivinen käytös ja kyvyttömyys vastaanottaa kehittävää palautetta. Heillä on myös tapana valvoa muiden toimintaa ja häiritä yhteistyötä. Nimityksiä kuten kyttääjä tai hämmentäjä voidaan henkilöstön keskuudesta käyttää tällaisesta henkilöstä. Toksinen henkilö ei myöskään usein näe itseään toksisena. Pahimmillaan toksinen henkilö on niin taitava naamioimaan käytöstään, että toiminta jää myös muille, kuin toksisen käytöksen kohteena olevalle piiloon.

Johtoasemassa erityisen hankalia ovat Kusyn ja Hollowayn (2009 s. 36–37) mukaan vallon väärinkäyttäjät, jotka johtavat pelolla ja haluavat kontrolloida muita omien tavoitteiden edistämiseksi tai varmistamiseksi. He toteavat, että hämmästyttävän usein muu ympäristö sallii ja mahdollistaa toksisen ihmisen käytöstä. Muutoksiin sitouttaessa toksisiin haasteisiin tulee löytää ratkaisuja, kun ne ovat tunnistettuja voi lähteä pohtimaan niiden ratkaisemista. Oli toksinen henkilö, miten tuottava tai tehokas tahansa, puuttuminen täytyy tapahtua.

Kusyn ja Hollowayn (2009 s. 183–190) mukaan liikkeelle lähdetään palautteenannon yhteydessä mahdollisimman tarkasta kuvauksesta toksisesta käyttäytymisestä. Heidän mukaansa pelkkä käyttäytymisesi on arvojen vastaista -tyyppinen kommentti ei tilanteissa riitä. Käyttäytymismallien muutosta tulee sen jälkeen heidän mukaansa seurata ja tarvittaessa lisätä toimenpiteitä, kuten henkilön valmennusta ja käyttäytymisen linkittämistä kokonaissuoritukseen liittyvään tulokseen. Lopuksi he huomauttavat, että on uskallettava tarttua toimeen ja nähdä toksisen henkilön mahdollisen positiivisen hyödyn läpi ja tiedostaa, että vaikka muu ympäristö yrityksen johtoa ja henkilöstöhallintoa myöden voi olla toksiselle toiminnalle sokea, se ei oikeuta asian lakaisemiseen maton alle.

Kaikki käyttäytymismallit eivät luonnollisestikaan toksisia, mutta jos tunnistaa omassa käyttäytymisessään parantamisen varaa, esimerkiksi saadun palautteen kautta, voi Bernen

teorian kautta löytää omalle käytökselleen selityksiä ja apukeinoja. Omat minätilansa on Bernen (2016, s. 30) mukaan mahdollista oppia tunnistamaan. Mikäli palaute- tai valmennustilanteissa onnistutaan siirtämään lapsi tai vanhempi aikuisen minätilaan ja herättämään henkilön kiinnostus pysyvämpään muutokseen ja oman käsikirjoituksen purkamiseen, on mahdollisuus saada aikaan koko organisaatioon vaikuttavaa muutosta. Opittujen käyttäytymismallien linkittäminen oman lapsuuden tai vanhempiensa vastaaviin, mahdollistaa Bernen mukaan henkilölle tietoisin ohjauksen näistä minätiloista pois ja valitsemaan aikuisen-minätilan.

Berne (2016, s. 30) kuvaa minätilojen esiintymistä myös reaktioiden kautta, jotka tapahtuvat erilaisiin ulkoisiin ärsykkeisiin. Vanhempana toimivan reaktio on usein moraalinen, eli paheksuva, aikuinen taas kiinnostuu enempi faktoista ja kysyy miten näin pääsi käymään, kun taas lapsen reaktio on itsekkäämpi ja pohditaan omaa etua. Ihmisillä on Bernen (s. 70) mainitseman ärsykenälän, eli nähdyksi ja kuulluksi tulemisen lisäksi elämän ohjelmoinnin tarve rakenteiden, rituaalien ja määräysten kautta. On hänen mukaansa harvinaista, että nämä ajanvietteet ja pelit tunnistetaan ja aletaan tekemään tietoisia valintoja muuttaa omaa käsikirjoitusta, mutta kun tämä tapahtuu, voidaan saavuttaa todellista sitoutumista. Työkontekstissa merkityksellisyyden löytäminen tämän hetken todellisuudesta auttaa menossa olevissa ja tulevaisuudessa muutoksissa. Historian taakka, omat oletukset ja haitalliset käyttäytymismallit on tunnistettava ja tavoitteena tulee olla aikuisen minätilan vallassa pysyminen. Tällöin voi syntyä tasapuolista ja johdonmukaista, luottamusta herättävää esihenkilötyötä sekä organisaatiokulttuuria.

Tassabehji ym. (2024) esittelevät työpaikoille organisaatiokulttuurin kehittämiseen tarkoitettua transaktioanalyysia hyödyntävää työkalua OCTAPos-mallia (Organisational Culture Transactional Analysis Positioning model), jota hän on ollut mukana kehittämässä. Mallissa hyödynnetään transaktioanalyysin käsitteitä transaktioista, peleistä, ajanvietteistä sekä näiden tasoista ja tehdään linkityksiä työyhteisön tilaan, joka on neliportainen: ideaali, negatiivinen, ongelmallinen sekä toksinen. Ideaalinen työyhteisö sisältää arvostavia ja toisiaan täydentäviä transaktioita ja organisaatiokulttuuri on osallistava ja yhteisöllinen. Negatiivisessa transaktio menevät ristiin, syntyy konflikteja ja organisaatiokulttuuri sekä tiimit eivät toimi hyvin yhteen. Ongelmallisessa esiintyy pelien pelaamista ja stereotyyppit ja huono yhteistyö kuvaa päätöksentekoa. Toksisessa ilmenee selkeää joko psyykkistä tai fyysistä haittaa työntekijöille, jossa osa työntekijöistä kokee työpaikan kestävämmäksi ja irtisanoutuvat. Malliin hyödyntämiseksi tarvitaan ymmärrystä, millaisista peleistä transaktioanalyysissa on kyse.

Ajanvietteet toimivat Bernen (2016, 85–97) sanoin nimensä mukaisesti ajanvietteinä. Ajanvietteet voivat tulla kysymykseen myös silloin, kun ei tiedetä mitä tehdä tai vältellään sitä mitä pitäisi tehdä. Ajanvietteet voivat kuitenkin olla myös pelejä, joista työpaikoilla voi muodostua isompi ongelma. Esimerkiksi ”Why Don’t You...Yes, But” -peli, joka alkaa väitteestä tai kysymyksestä, johon muut vastaavat tai esittävät ehdotuksia. Pelin tarkoitus on jatkaa peliä, ei saada ratkaisua itse aiheeseen, eli saada muut vanhempi-minätilaan ja auttamaan sekä jatkamaan peliä. Keskeytys tapahtuu rikkomalla kaava ja lopettamalla auttamisen yrittämisen vanhempi-minätilassa. Toinen esimerkki on ”Wooden leg” -peli, jossa taustalla olevat estot kuten neuroosit, pelkotilat ja virheelliset uskomukset estävät henkilön jotain toimintaa. Aikuisen tulee olla näitä vastaan, mutta selkeästi käsitellä niitä aikuisena eikä vanhempana.

Pelejä on lukuisia, joten niiden vaikutusten hahmottamiseksi on yksinkertaisempaa kuvata peleissä tapahtuvien henkilöiden välisiä suhteita. Bernen (2016, s. 115–116) mukaan peleissä on tunnistettu ainakin neljä erilaatua suhdetyyppiä, joita voidaan kuvata sanoin myötätunto (*sympathy*), vastakkainolo (*antagonism*), vastenmielisyys (*antipathy*) sekä välinpitämättömyys (*indifference*). Nämä toimivat peleissä yhdistävinä, erottavina, yhteensopimattomina sekä yhdentekevinä vaikuttajina. Muutostilanteissa onkin syytä miettiä missä roolissa esihenkilö toimii ja missä työntekijä. Mikäli molemmat osapuolet tai koko ryhmä toimii aikuisen minätilassa, on toiminta oletetusti sujuvaa. Myös vanhempi ja lapsi yhtälö voi ulkoapäin katsottuna näyttää toimivan hyvin, mutta mikäli nämä eivät ole toisiaan täydentäviä vaan erottavia tai yhteensopimattomia voidaan nähdä ongelmia.

Hollins Martinin (2011, s. 587–593) mukaan transaktioanalyysissä on myös jonkin verran rajoitteita, kuten se, että se tarjoaa vain tietyn määrän rajattuja transaktioita. Hänen mukaansa myös minätilat ovat jokseenkin yksinkertaistettuja ja painotus on vahvasti pakonomaisessa tuhoisassa käyttäytymisessä, vaikka humanistinen ihmiskuva korostaa enempi ihmisen kykyä kasvuun ja kehittymiseen. Tästä huolimatta hän toteaa, että transaktioanalyysi toimii hyvänä työkaluna kommunikointiin liittyvien haasteiden taklaamisessa. Se tarjoaa hänen mukaansa ymmärrystä niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla käyttäytymismalleista. Malli on ollut toimiva hänen kokemuksensa mukaan esimerkiksi synnytyslaitoksilla kättilöiden ja heidän esihenkilöiden vuorovaikutuksen parantamisessa.

Lundströmin ja Mäenpään (2020, luku 2) mukaan organisaatiokulttuuriin oman negatiivisen lisänsä tuo informaation käyttäminen organisaatiopelien pelaamiseen. Esimerkkejä organisaatiopeleissä käytetystä informaatiosta ovat heidän mukaansa tahallaan väärin ymmärretyt

ohjeet tai ohjeiden laiminlyönnit, joiden seurauksena on virheet. Huonolla käyttäytymisellä on heidän mukaansa kolme eri muotoa; omaa etua tavoitteleva, organisaation etua tavoitteleva sekä yleistä vahinkoa tavoitteleva. Organisaatiopelit erityisesti muutosten yhteydessä ovat omiaan synnyttämään uusia ongelmia ja vaikuttavat esimerkiksi projektien ja jalkautusten epäonnistumisiin.

Kompleksiseen toimintaympäristöön voi kuulua myös niin kutsutut pirulliset pelit, joita Lundström ja Mäenpää (2020, 2. luku) kuvailevat ongelmiksi, joissa voi olla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta näistä jokainen sisältää hyvin todennäköisesti uusia haasteita tai ongelmia. Pirullisiin peleihin vaikuttaa heidän mukaansa niin monta toimijaa ja asiaa, että voidaan puhua ongelmakokonaisuudesta. He tarkentavat, että pirullinen peli ei nimestään huolimatta ole paheksuttava asia, vaan se viittaa pikemminkin ongelman vaikeusasteeseen: pirullisen vaikea. Pirulliset pelit sisältävät pirullisia ongelmia, joita ei saada koskaan kokonaan ratkaistua. Pirullisten ongelmien oireita voidaan kuitenkin lievittää kokeiluilla ja jatkuvalla kehittämisellä. Pirullisella ongelmalla on vastakohtana kesy ongelma, joka pystytään hyvin todennäköisesti ratkaisemaan toistuvilla kokeiluilla ja jatkuvalla parantamisella.

Ongelman tunnistaminen joko pirulliseksi tai kesyksi voi Lundströmin ja Mäenpään (2020, 2. luku) mukaansa auttaa johtamisessa, sillä ratkaisuvaihtoehdot ja odotukset eroavat näiden kahden välillä. Kesyä ongelmaa voidaan lähteä ratkomaan, mutta pirullisessa ongelmassa fokus on itse ongelman määrittelyssä ja tavoitteena on yksittäisen suunnitelman sijaan suunnitteluprosessi, joka huomioi useita aiheita laajemmin. Vaikka muutostilanteessa esihenkilöllä voi olla kädet täynnä ja ilmenevä ongelma osoittautuu kompleksiseksi, siihen on kuitenkin esihenkilön puuttuttava. Esihenkilötyön kautta voidaan näin hillitä oman edun tavoittelua esimerkiksi tasapuolisella kohtelulla ja puuttumisella. Pirullisten ongelmien käsittelyssä nousee ratkaisuvaihtoehdoiksi samoja keinoja, kuin aikaisemmin organisaatiokulttuuria käsittelevässä kokonaisuudessa käytiin läpi, eli salliva kokeilukulttuuri, jossa virheistä on mahdollisuus oppia. Esihenkilö toimii kokeilujen mahdollistajana ja luo sellaista ilmapiiriä, jossa ei luovata tai edes odoteta kokeilujen kautta valmiita tai täydellisiä ratkaisuja, vaan ymmärretään kokeilujen jatkuva tarve jatkuvan parantamisen työkaluna.

Voidaanko kompleksisuusajattelua ja pirullisia pelejä ymmärtämällä tunnistaa paremmin aikaisemmin kuvattuja transaktioanalyysin minätiloja? Jos johto tai esihenkilö tekee päätöksen pirullisessa pelissä, voidaan olettaa, että pirullisten pelien osapuolina voivat tietoisesti tai tahdomattaan toimia Bernen minätilojen mukaiset aikuiset, lapset sekä vanhemmat.

saamaan henkilö tietoisesti tästä, jotta henkilö voi valita aikuisen minätilan. Aidon sitoutumisen edellytyksiä on, että kummatkin osapuolet tekevät sopimukset tähän todellisuuteen peilaten ja oikeiden tietojen pohjalta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin yhdistelmä kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusta. Kohderyhmän suuren määrän vuoksi, joka koostuu noin 100 henkilön osastosta, on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus paras tapa saada yleistävää tietoa sitoutumisen asteesta, eri taustatietojen ja roolien näkökulmat huomioiden. Määrällinen tutkimus sopii Vilkan (2021, Määrällinen tutkimus -luku) mukaan tilanteisiin, missä halutaan tietää asioiden määrällistä suhdetta jonkin ryhmän sisällä. Tällaisia voivat hänen mukaansa olla esimerkiksi kysymykset kuten kuinka usein tai paljon jotain ilmiötä tunnistetaan tapahtuvan tai mistä johtuu, että asiat tapahtuvat kuten tutkimuksen teoriassa kuvataan. Määrällisellä tutkimuksella voidaan hänen mukaansa selittää, kuvata, kartoittaa, verrata tai ennustaa asioita, ja saada yleistä kuvaa esimerkiksi siitä, miten asiat jakautuvat suhteessa toisiinsa tai mitä asioita ilmenee eniten.

Tutkimuksen aiheina olevat kompleksisuusajattelu sekä transaktioanalyysi ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden ymmärtäminen vaatii määrällisten vastausten taustalla olevien vastausten avaamista tarkemmin, tämän vuoksi tutkimuksessa on myös kvalitatiivisia elementtejä. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus sopii Hakalan (2024, Onko opinnäytetyösi sittenkään laadullinen tutkimus -luku) mukaan tilanteisiin, joissa halutaan antaa ääni jollekin. Hänen mukaansa tavoitteena on tällaisissa tapauksissa tutkittavien omien tulkintojen huomioiminen tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus ei ole Hakalan (2024, Yleisimmät tavat tehdä laadullista tutkimusta -luku) mukaan sen laadukkaampi kuin määrällinenkään, kummatkin ovat saman arvoisia ja tärkeintä on niiden hyödyntäminen oikein tilanteeseen nähden.

Ymmärrystä kokemuksista määrällisten vastausten taustalla saadaan keräämällä avoimia vastauksia, jotka analysoidaan fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella. Fenomenologinen tutkimus soveltuu Hakalan (2024, Yleisimmät tavat tehdä laadullista tutkimusta -luku) mukaan kun halutaan tutkia tutkittavien kokemuksia ja ymmärrystä jostain tapahtumasta tai ilmiöstä. Fenomenologinen lähestymistapa mahdollistaa kysymysten kuten miten jotain on koettu, mikä asiassa on hyvin tai huonosti tai kuinka suhtaudutaan tuleviin asioihin. Hermeneuttinen tutkimus on Hakalan mukaan hyvin laajasti tulkittu tutkimusmenetelmä, mutta soveltuu tekstien tulkintaan. Fenomenologis-hermeneuttinen menetelmä on siis hänen mukaansa yhdistelmä, jossa tehdään tulkintoja kirjallisessa muodossa olevista kokemuksista ja

pyritään ymmärtämään näitä. Tarkoituksena on löytää avoimista vastauksista kuvauksia, miten sitoutumiseen vaikuttavat asiat, kuten luottamus, esihenkilön ja vastaajan välinen vuorovaikutus sekä muutosjohtaminen ilmenee vastaajien arjessa ja tehdä niistä linkityksiä teoriaan transaktioanalyysistä sekä kompleksisuusajattelusta sekä mahdollisista muista perinteisistä johtamisen ja muutosjohtamisen työkaluista, jotka vastauksista on tunnistettavissa.

4.2 Kyselyn toteutus

Vastaajien perustiedoista kerättiin kyselyssä tietoa ainoastaan ikäryhmittäin, jonka avulla saatiin kolme saman kokoista vastaajien ikään perustuvaa kohderyhmää.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -kyselylomakkeella, jonka avulla toteutus on helppoa isommalle ryhmälle tutkittavia. Vilkan (2021, Kysely ja mittaaminen -luku) mukaan määrällisessä tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä kyselyn avulla, kun tutkitaan asioita, jotka edellyttävät isolta ryhmältä saadun tiedon käsittelyä esimerkiksi kokemuksista, asenteista ja käyttäytymisestä.

Vastausmäärän maksimoimiseksi tutkimus toteutettiin informoituna, eli vastaajille annettiin taustatiedoksi kyselyn teettäjän tiedot, mitä varten kysely tehtiin ja kyselyn tavoitteet. Vilkan (2021, Kysely ja mittaaminen -luku) mukaan informoidussa kyselyssä voidaan etukäteen avata kyselyn taustoja ja mitä sillä tavoitellaan, kun kyselyä jaetaan. Linkki kyselylomakkeeseen toimitettiin ensin vastaajien esihenkilöille saatteen kera ja sen jälkeen vastaajille sähköisesti heidän esihenkilöidensä toimesta. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyn tiedot kerättiin anonyyminä. Kyselyyn vastaamiseen varattiin tunti työaika kohdeorganisaation tiimipalaverista. Varattujen ajankohtien lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös muina aikoina kyselyn aukiolon aikana, mikäli vastaaja oli estynyt osallistumasta erikseen sovituna hetkenä.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin samoihin aikoihin muitakin kyselyitä, joten kyselyn tavoitetta ja kysymyksiä tarkennettiin ja karsittiin, jotta vastaukset pysyisivät mahdollisimman hyvin annetun viitekehyksen sisällä eivätkä tuottaneet turhaan samoja tuloksia, kuin muissa menossa olevissa kyselyissä. Heikkilän (2014, s. 29) mukaan avoimuus on tietoja kerätessä tärkeää, ja tutkittavalle tulee selvittää tutkimuksen tarkoitus ja miten saatuja tietoja käytetään. Näin tekemällä pyrittiin samalla minimoimaan vastaajia luomasta turhia odotuksia tai

ennakkokäsityksiä mitä kerätyillä vastauksilla tullaan tekemään ja selkeyttämään kyselyn näkökulmaa suhteessa muihin menossa oleviin kyselyihin.

Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa mittaamaan, miten usein jokin asia ilmenee. Likertin asteikkoa käytetään Heikkilän (2014, s. 51) mukaan mittaamaan mielipideväittämiä. Näiden heikkoudeksi hän laskee sen, että vastausten välistä painoarvoa ei voi päätellä. Tämän vuoksi kyselyssä käytettiin lisänä kvalitatiivisia kysymyksiä, joissa pyydettiin kuvailemaan tarkemmin, miten jokin asia vastaajan arjessa ilmenee ja mahdollisia kehitysideoita näihin. Ensimmäisissä viidessä aihealueissa käytettiin vaihtoehtoja 1. Aina, 2. Usein, 3. Joskus, 4. Harvoin, 5. Ei koskaan sekä 6. En osaa sanoa. Asteikon määrittelyyn vaikutti osan kysymysten sensitiivisyys, jolloin haluttiin mahdollistaa myös joihinkin kysymyksiin vastaamatta jättäminen. Viimeisessä osiossa vastausvaihtoehdot olivat hieman erilaiset, sillä kysymystenasettelu oli aiheen luonteen vuoksi muotoiltava eri tavalla. Viimeisen aihealueen vaihtoehdot olivat sitten 1. Erittäin usein, 2. Melko usein, 3. Joskus, 4. Melko harvoin, 5. Ei koskaan sekä 6. En osaa sanoa.

Kyselylomake on tämän raportin liitteenä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tutkimuksen taustatiedot

Kyselyn 90 henkilön kohderyhmästä vastauksia tuli 42 henkilöltä, eli 46,67 %:ia. Vastausten määrän jäädessä hieman alle puoleen, tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja lähtökohteisesti niitä voidaan hyödyntää vain kohdeorganisaatiossa. Tuloksia ei voida hyödyntää yleisemmin muissa organisaatioissa.

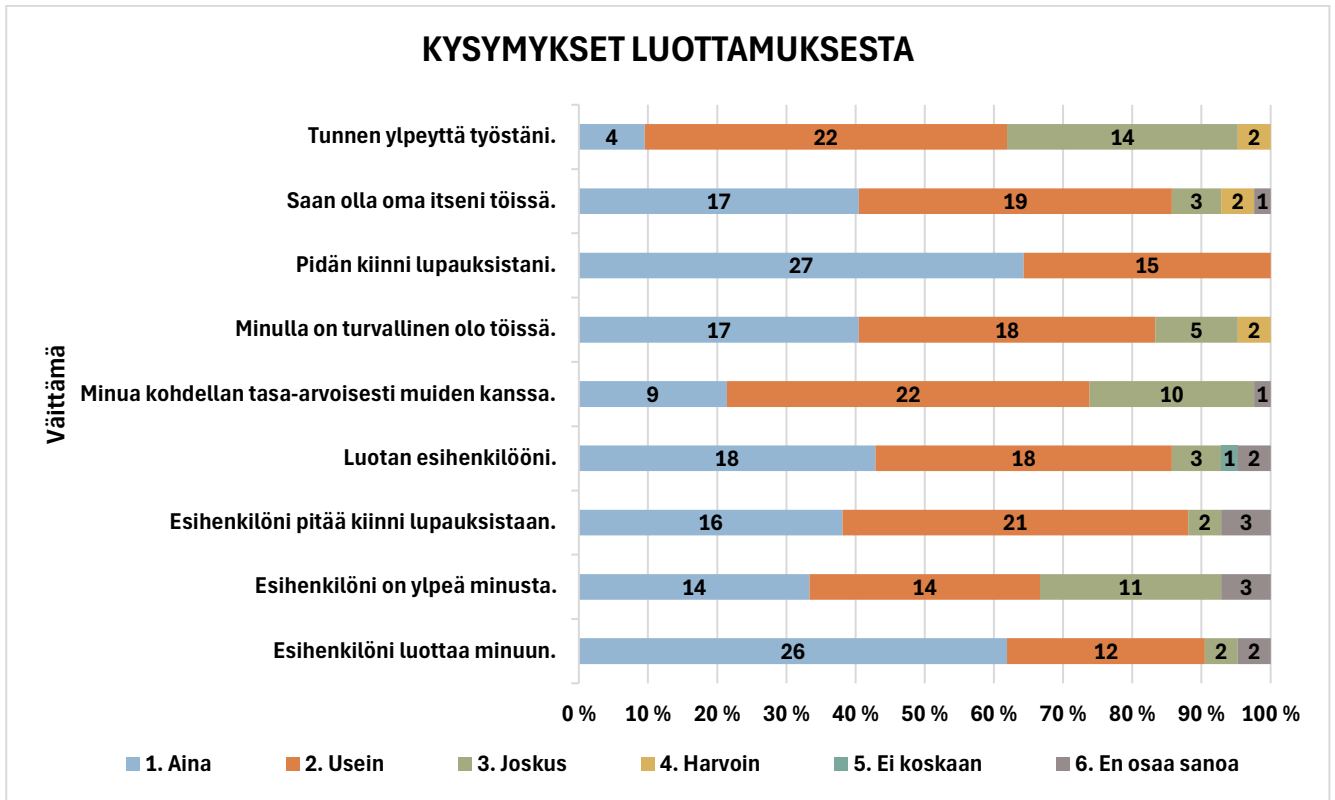
Vastaajien taustatietoina kerätyt tiedot ikäryhmistä olivat jaettu kolmeen samankokoiseen ryhmään anonymiteetin säilyttämiseksi. Ikäryhminä käytettiin seuraavia ryhmiä: 21–40-vuotiaat, 41–50-vuotiaat sekä 51–64-vuotiaat.

5.2 Kyselytulokset luottamuksesta

Luottamukseen liittyvissä kysymyksissä, jotka liittyivät uskallukseen, haluun ja motivaatioon tehdä sopimuksia ja sitoutua tulokset olivat hyvällä tasolla ja vähintään puolet tai enemmän olivat sitä mieltä, että kaikkien kysymysten kohdalla väittämä piti paikkansa joko aina tai usein (kuvio 1).

Erityisenä vahvuutena nousi kokemus vastaajan omista lupauksista ja niiden kiinni pitämisestä, jossa kaikki vastasivat joko aina tai usein.

Heikoimmin luottamukseen liittyvistä kysymyksissä arvioitiin kaksi kysymystä liittyen ylpeyteen, jossa ensimmäisessä, jossa mitattiin ylpeyden tunnetta omasta työstä, oli lähes 40 %:ia vastaajista sitä mieltä, että tätä tapahtuu joskus tai sitä harvemmin. Toisessa, jossa kysyttiin miten usein, vastaaja kokee esihenkilön olevan ylpeä hänestä, noin 30 %:ia vastaajista oli sitä mieltä, että tätä ilmenee joskus. Kolmas vastausten perusteella heikoksi tulokseksi nousi kokemus siitä, kohdellaanko vastaajaa tasa-arvoisesti muiden kanssa. Tässä reilu 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että tätä ilmenee joskus.



Kuvio 4. Luottamukseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Avoimeen kysymykseen, jossa vastaajia pyydettiin kuvailemaan esihenkilön ja vastaajan välistä luottamusta sekä mahdollisia sitä lisääviä asioita oli hieman suurempi osuus vastauksista positiivisia, kuin kehittäviä. Vahvuudeksi ja ylläpidettäväksi asiakasi nousi ennen kaikkea luottamuksen ilmapiiri, ja tunne siitä, että luotettiin, että työ tehdään hyvin ja oikein. Myös avoin keskustelu nousi useamman vastaajan kommenteissa positiivisena asiana. Erikseen mainittiin asioita, kuten ideoiden, huolien, havaintojen, mutta myös palautteen ja ihan kaikesta keskustelu asioina, joka teki luottamuksesta hyvää. Muutama vastaus liittyi esihenkilön tukeen, joka koettiin luottamusta lisääväksi. Lisäksi pari kappaletta kommentteja liittyi molemminpuoliseen joustavuuteen, joka ilmenee luottamuksena. Muut kommentit olivat yksittäisiä ja niissä mainittiin asioita kuten pitkään kestänyt yhteistyö, läsnäolo, kunnioitus, ymmärrys, yksilön arvostus ja ystävyys.

Eniten kehitettäviä kommentteja annettiin liittyen hierarkiaan, joka koettiin luottamuksen puutteeksi. Hierarkia kuvailtiin olevan sitä, että iso osa asioista varmistetaan aina esihenkilön esihenkilöltä. Seuraavaksi eniten kommentteja tuli avoimesta keskustelusta, jota kaivattiin erityisesti tuleviin asioihin. Muut kommentit olivat yksittäisiä ja koskivat asioita kuten roolikuvauksia, jotka eivät olleet selkeitä esimerkiksi mikä on esihenkilön rooli ja mikä on työntekijän rooli, josta koettiin olevan eri käsityksiä, sen mukaan keneltä kysyi. Lisäksi joku toivoi tiimin

kesken enemmän yhteistä aikaa, kun taas toinen toivoi vähemmän muita asioita, kuin itse työntekoa. Virheistä keskustelua toivottiin kehittävämpään suuntaan ja ylipäättäen ymmärrystä siitä mitä työntekijöiden työtehtävät sisältävät, jotta palautetta ja myös positiivista selailaista saisi lisää. Kommentteissa myös koettiin esihenkilö kiireiseksi ja luvattuja asioita unohdettiin tämän vuoksi. Kehittymismahdollisuuksia kaivattiin lisää ja eri tekemisten tutuksi tuomista kaikille.

Muut kommentit, lähinnä toteamukset, luottamukseen liittyen, jotka eivät selkeästi tunnistauneet kehityskohteiksi tai ylläpidettäviksi tiivistyivät seuraaviin aiheisiin: 1. luottamus ansaitaan ja se syntyy ajan kanssa, 2. esihenkilölle annetun palautteen jälkeen pitäisi olla nähtävissä jokin muutos, 3. esihenkilötkin ovat vain ihmisiä ja heillekin sallittava virheet ja unohdukset ja 4. esihenkilöiden vaihtuminen voi olla hyvä kokemus ja lisätä luottamusta, kun aloitetaan puhtaalta pöydältä.

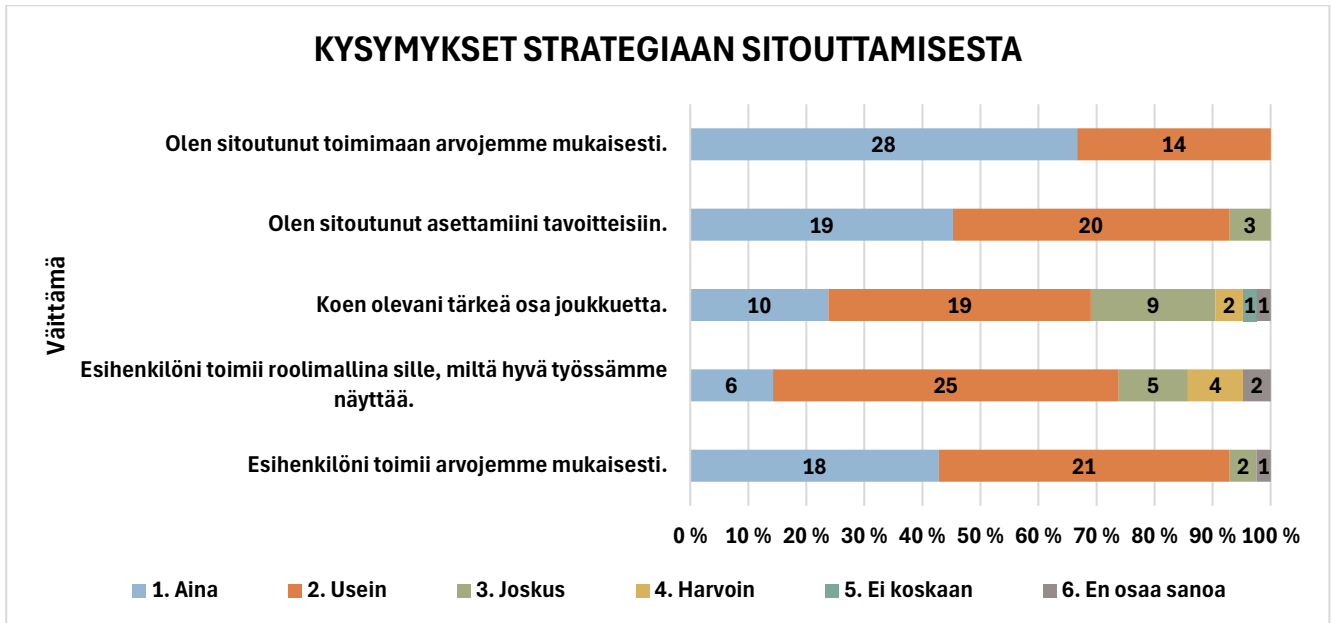
5.3 Kyselytulokset strategiaan sitouttamisesta

Strategiaan sitouttamiseen liittyvistä kysymyksistä kaikissa kysymyksistä yli puolet olivat sitä mieltä, että väittämä pitää paikkansa aina tai usein (kuvio 2). Tämä osoittaa tulosten valossa hyvää strategiaan sitouttamisen ja sitoutumisen tasoa.

Erityisiksi vahvuuksiksi nousi vastaajien kokemukset sitoutumisesta arvoihin, jossa 100 %:ia vastaajista kokivat tekevänsä niin joko aina (28 vastaajaa) tai usein (14 vastaajaa). Myös yli 90 % koki esihenkilön toimivan arvojen mukaisesti lähes kaikkien vastaajien toimesta aina (18 vastaajaa) tai usein (21 vastaajaa) ja vain kaksi olivat sitä mieltä, että esihenkilö toimi arvojen mukaisesti joskus. Vahvuudeksi nousi lisäksi kokemus vastaajan omasta sitoutumisesta tavoitteisiin. Tässä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tämä ilmenee aina (19 vastaajaa) tai usein (20 vastaajaa). Näiden lisäksi kolme olivat sitä mieltä, että sitoutuminen omiin tavoitteisiin tapahtuu joskus.

Strategiaan sitouttamiseen liittyvistä kysymyksistä tuloksissa mikään ei erottautunut erityisen heikoksi tulokseksi, mutta huonoimmat pisteet sai vastaajien kokemukset siitä, miten usein tuntee olevansa tärkeä osa joukkuetta. Siinä yli puolet koki olevansa sitä aina tai usein, mutta vastaajista yhdeksän koki, että tätä tapahtuu joskus. Vastaajista kaksi koki, että tätä tapahtuu harvoin ja yksi oli sitä mieltä, että tätä ei tapahdu koskaan. Tämän lisäksi reilu 20 %:ia

vastaajista olivat sitä mieltä, että esihenkilö toimii roolimallina, sille mitä hyvä työssä näyttää joskus (5 vastaajaa) tai harvoin (4 vastaajaa).



Kuvio 5. Strategiaan sitouttamiseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Strategiaan sitouttamiseen liittyen pyydettiin avoimissa kommentteissa kuvailemaan, miten vastaajaan kohdistuvat odotukset näkyivät arjessa ja miten niitä mahdollisesti muuttaisi. Positiivisissa kommentteissa korostui hyvin vahvasti, että tavoitteita pidettiin selkeinä ja odotuksissa ei nähty mitään sellaista, mihin ei voisi sitoutua. Ymmärrettiin myös, että välillä pitää tehdä yhteistyötä, joustaa ja työvuorotkaan eivät aina voi olla tietyllä tavalla. Esihenkilön kanssa yhdessä tehdyt tavoitteet ja odotuksista keskustelu koettiin tuovan merkityksellisyyttä työhön ja tuloksen johtamismalli, johon viitattiin eri nimillä, sai myös kiitosta, sen lisäen selkeyttä entisestään.

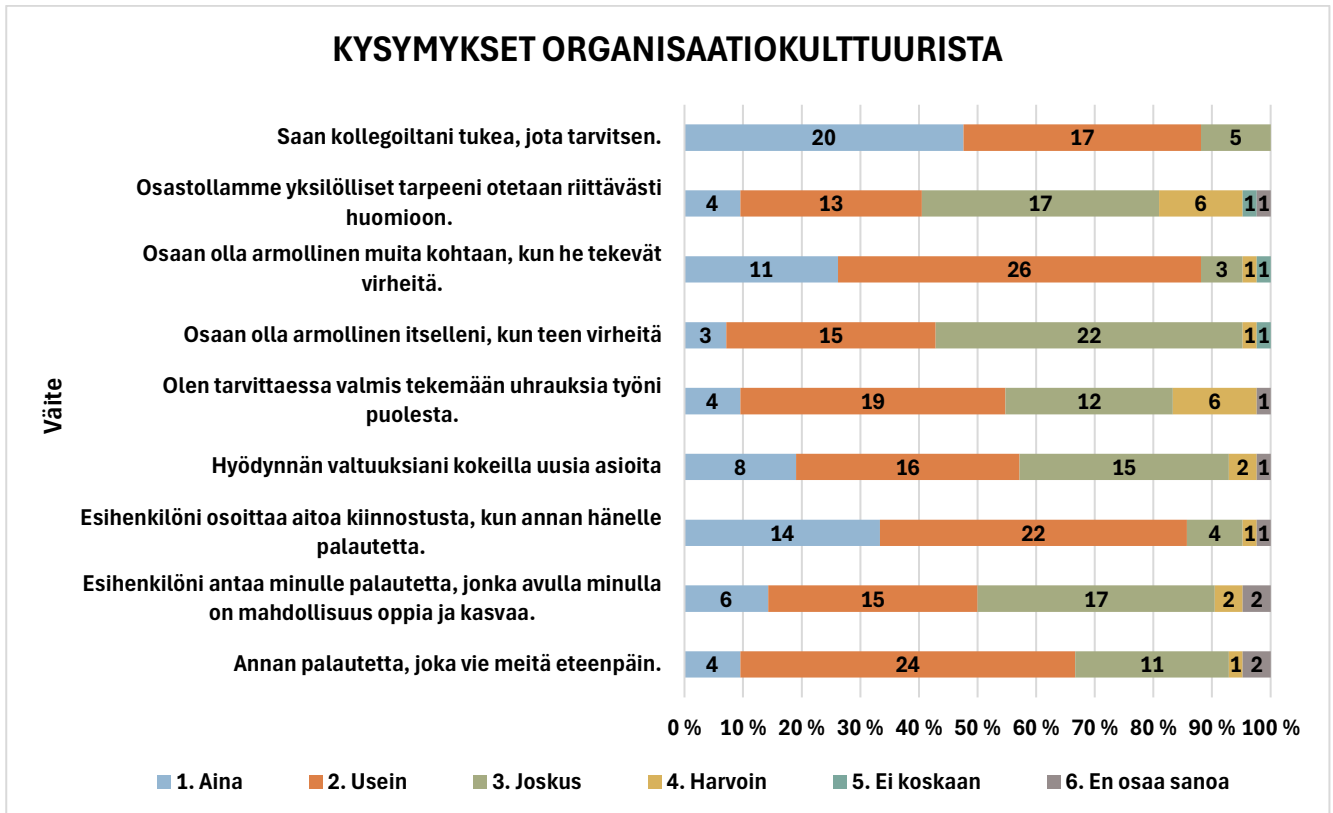
Kehittävissä kommentteissa erottautui selkeästi määrällisen suorittamisen paine, virheiden lisääntyminen ja sen myötä kasvava stressi ja osittain myös huonommuuden tunne. Osa koki, että ei huolehdi työrauhasta ja vaaditaan tekemään monta asiaa yhtä aikaa tai olemaan liian paljon ei-asiakastyön parissa. Esiin nostettiin myös epätasa-arvoa ja koettiin, että toisilta odotetaan enemmän, kuin toisilta. Muut kommentit liittyivät onnistumisten ja työpanoksen huomioimiseen, joka koettiin olevan epätasapainossa kehittävä palautteen kanssa tai esihenkilö ei osannut riittävän usein tai selkeästi viestiä odotuksista, jotta niistä olisi syntynyt palautetilanteita.

5.4 Kyselytulokset organisaatiokulttuurista

Kysymyksissä liittyen organisaatiokulttuuriin lähes kaikissa väittämissä aina tai usein vastaukset muodostivat 50 %:ia vastauksista tai yli, jonka valossa kyseinen kokonaisuus oli enemmistön mielestä pääsääntöisesti hyvällä tasolla (kuvio 3).

Vahvuus organisaatiokulttuurissa vastausten perusteella oli erityisesti kokemus tuesta, jota vastaaja saa kollegoiltaan. Tässä liki 90 %:ia vastaajista koki tämän ilmenevän aina tai usein. Vain viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että tämä ilmenee joskus. Lisäksi vahvuuksiksi voidaan laskea armollisuuden muita kohtaan, kun tapahtuu virheitä sekä esihenkilön aidon kiinnostuksen vastaanottaa vastaajalta palautetta. Näissä molemmissa yli 80 %:ia vastaajista olivat sitä mieltä, että tämä tapahtuu aina tai usein. Kummassakin kysymyksessä on kuitenkin yksittäisiä vastaajia, jotka ovat eri mieltä.

Heikommat tulokset liittyivät vastaajien kokemuksiin yksilöllisten tarpeiden riittävästä huomiomisesta, jossa 60 %:ia vastaajista koki, että tätä tapahtuu joskus (17 vastaajaa), harvoin (6 vastaajaa) tai ei koskaan (1 vastaaja). Toisena nousi kysymys armollisuudesta itseä kohtaan, jossa lähes 60 %:ia vastaajista koki, että tätä tapahtuu joskus (22 vastaajaa), harvoin (1 vastaaja) tai ei koskaan (1 vastaaja). Johtamisen näkökulmasta merkittäväksi tulokseksi nousee vastaajien kokemus esihenkilön palautteesta, jonka avulla on mahdollisuus oppia ja kasvaa. Vastaajista 50 %:ia oli sitä mieltä, että tätä tapahtuu joskus (17 vastaajaa) tai harvoin (2 vastaajaa).



Kuvio 6. Organisaatiokulttuuriin liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Organisaatiokulttuurista avoimia vastauksia kerättiin pyytämällä kuvailemaan, millaiseksi vastaaja koki osaston kulttuurin ja mitä siinä muuttaisi, jotta osastolla olisi enemmän muutossuokykyä. Positiivisia asioita nousi vain muutama, näitä oli jatkuva oppiminen sekä tuloksen johtamismalliin liittyvät uudet viikkokohtaiset vastaavatehtävät, joiden avulla toimintaa on saatu selkeytettyä. Tuloksen johtamismallissa tunnistettiin, että se vie osastotasoisesti kohti parempaa muutossuokykyä. Lisäksi mainittiin kulttuurin olevan huomioonottava.

Organisaatiokulttuuriin liittyvissä avoimissa vastauksissa lähes kaikki kommentit olivat kehittäviä. Suurimman kokonaisuuden muodosti asioiden sekavuus, resurssien jatkuva ja epäjohdonmukainen siirtely ja ylipäättään johdolta tuleva puuttuminen asioiden kulkuun. Osa koki, että sekavuus johtaa myös virheiden pelkoon ja yksinäisyyteen, sillä ei tehdä asioita aidosti yhdessä. Kommenteissa tuli myös ilmi, että puhumiseen käytetään paljon aikaa, mutta muutoksia tai parannuksia ei saada aikaiseksi. Näihin asioihin löytyi myös useita kehitysideoita sisältäviä kommentteja, kuten toivottiin enemmän avointa ja rehellistä molemmin suuntaista viestintää odotuksista ja oppia ja ymmärrystä, jotta henkilöt osaisivat paremmin itse toimia, sen sijaan, että tehdään päätöksiä kiireisesti heidän puolestaan.

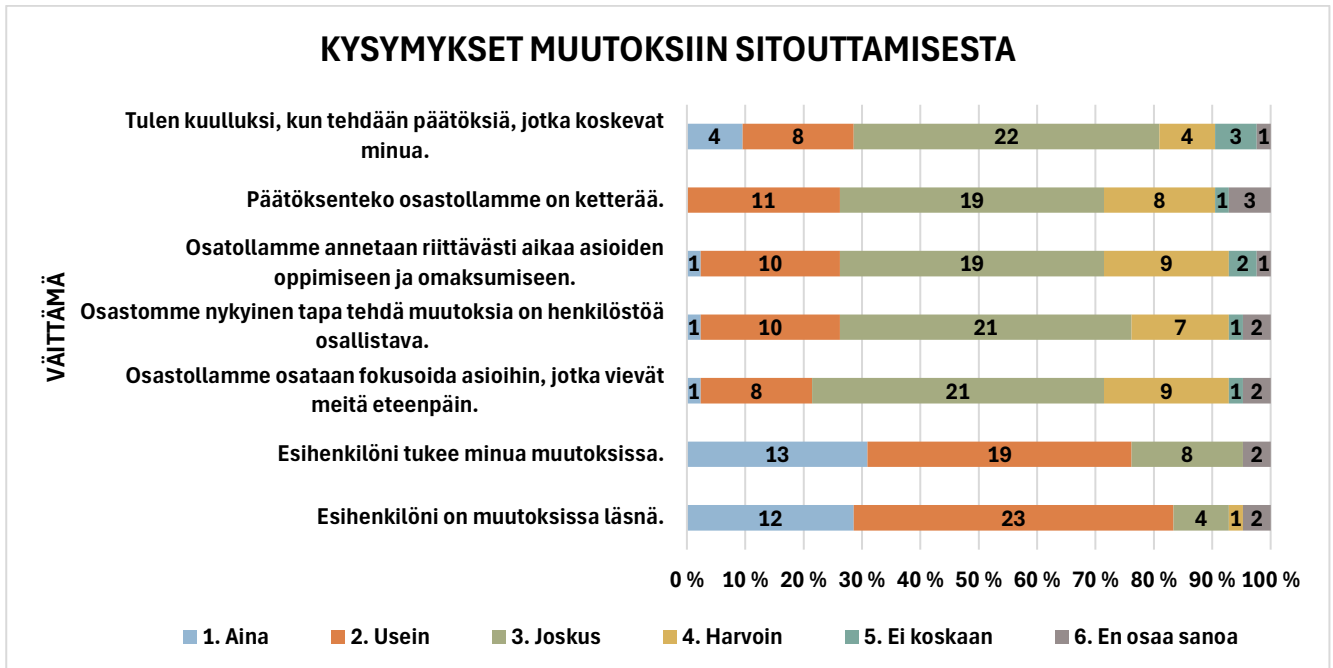
Toinen kokonaisuus, joka nousi kehityskohteeksi, oli johtamiskulttuuri, joka kommenttien perusteella näyttäyty hierarkiana (vrt. luottamukseen liittyvä osio) sekä joukkona erilaisia esihenkilöitä erilaisine kyvykkyyksineen, jotka tunnistavat eri tasolla asioita tekemisestä ja ihmisistä. Tämä näyttäyty arjessa eritasoisena johtamisena ja priorisointina. Ilmentymiä tästä oli esimerkiksi joustot, jotka koettiin olevan eri esihenkilöiden osalta toistensa ääripäitä, toinen liittyi henkilöihin kohdistuviin odotuksiin, joista oli useampia kommentteja kuten erilaiset odotukset suoritusten, osaamisten ja arvojen mukaisen käytöksen suhteen. Kolmanneksi kokonaisuudeksi nousi esihenkilöiden ymmärryksen kasvattaminen erilaisiin työkokonaisuuksiin (vrt. luottamukseen liittyvä osio), jotta johtamisessa kiinnitetään aidon datan kautta parempaa fokusta kehittämiseen, palautteenantoon, tasapuoliseen arviointiin sekä puuttumiseen. Viimeiseksi kokonaisuudeksi muodostui toive yhteisille kasvokkain tapahtuville tapaamisille sekä ylipäätään yhteisille hetkille, joissa voi verkostoitua, oppia tuntemaan toisiaan ja eri tekemisiä paremmin sekä kasvattaa luottamusta ja parempaa yhteistä kulttuuria.

5.5 Kyselytulokset muutoksiin sitouttamisesta

Muutoksiin sitouttamisen kysymyksiin vastauksissa oli selkeää hajontaa esihenkilöön liittyvien ja osastoa yleisesti koskevien kysymysten kohdalla (kuvio 4). Esihenkilöön liittyvien kysymysten painopiste oli muutoksissa tukemisessa, kun taas osastoa yleisesti kartoittavat kysymykset liittyvät muutosten taustalla oleviin päätöksiin ja toteutukseen.

Vahvuuksina muutoksiin sitouttamisessa nousi selkeästi kokemus esihenkilön vastaajalle antamasta tuesta sekä läsnäolosta muutosten yhteydessä. Näissä kahdessa kysymyksessä reilu enemmistö, eli noin vastaajista 80 %:ia koki, että tätä tapahtuu aina tai usein.

Huomionarvoisina heikompina tuloksina nousi loput yleisesti muutoksiin sitouttamista koskevat kysymykset, joissa vastaukset jakaantuivat lähes täysin samassa suhteessa. Kaikissa väittämässä vain alle 30 %:ia vastaajista koki, että ilmenee aina tai usein ja suuri enemmistö 40–50 %:ia koki, että väittämää ilmenee joskus ja noin 20 %:ia koki, että ilmenee vain harvoin tai ei koskaan. Yhteenvetona näistä on, että kuulluksi tulemisen tunne muutosten yhteydessä, päätöksenteon ketteryys, riittävän ajan antaminen uuden oppimiseen, henkilöstöä osallistava muutoksen läpivienti sekä fokus eteenpäin vieviin asioihin ilmenee suurimman osan vastaajien mielestä joskus tai harvemmin.



Kuvio 7. Muutoksiin sitouttamiseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Avoimissa vastauksissa pyydettiin kuvailemaan, miten muutoksiin sitouttaminen osastolla tapahtuu vastaajan näkökulmasta ja miten muuttaisi tapaa johtaa muutoksia, jotta sitoutuminen olisi helpompaa. Positiivisia kommentteja oli vain muutama. Niissä mainittiin, että kaikki yrittävät kyllä sitoutua muutoksiin. Jollekin muutoksiin sitoutuminen oli helppoa ja joku totesi, että osallistava muutos sitouttaa.

Kehittävissä kommentteissa korostui muutosten läpiviennin tahti ja määrä, joita ei pidetty otollisina oppimiselle tai sitoutumiselle. Koettiin, ettei kaikkiin muutoksiin ehdi sopeutua, eikä kaikkiin pääse edes vaikuttamaan, ennen kuin niiden mukaan pitäisi jo toimia ja olla sitoutunut. Viestintä muutoksista korostui puutteellisena, joko se tapahtui liian myöhään tai se oli yksipuolista eikä henkilöstä osallistavaa. Kaivattiin enemmän läpinäkyvyyttä ja yhdessä kehittämistä ajan kanssa. Kehittäviä kommentteja tuli paljon myös tähän aiheeseen liittyen hierarkiaan (vrt. luottamuksen sekä organisaatiokulttuurin osiot), jossa koettiin, että kaikki tekemiset yritetään saada samaan muottiin ja päätöksiä tulee ylemmältä tasolta annettuna.

Kolmas kehitettävistä kommentteista koostuva kokonaisuus liittyi osastolla tapahtuviin kehityksiin, joissa toivottiin riittävän aikaista aloitusta ja toimeen tarttumista, jotta tahti olisi hitaampaa ja voisi sisältää parempaa asioiden ja ihmisten johtamista. Myös pakottamista mukaan kehityshankkeisiin toivottiin sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät vapaaehtoisesti muuten ilmoittaudu. Muutoin koettiin, että on hyvä tapa pyytää ilmoittautumaan vapaaehtoisiksi

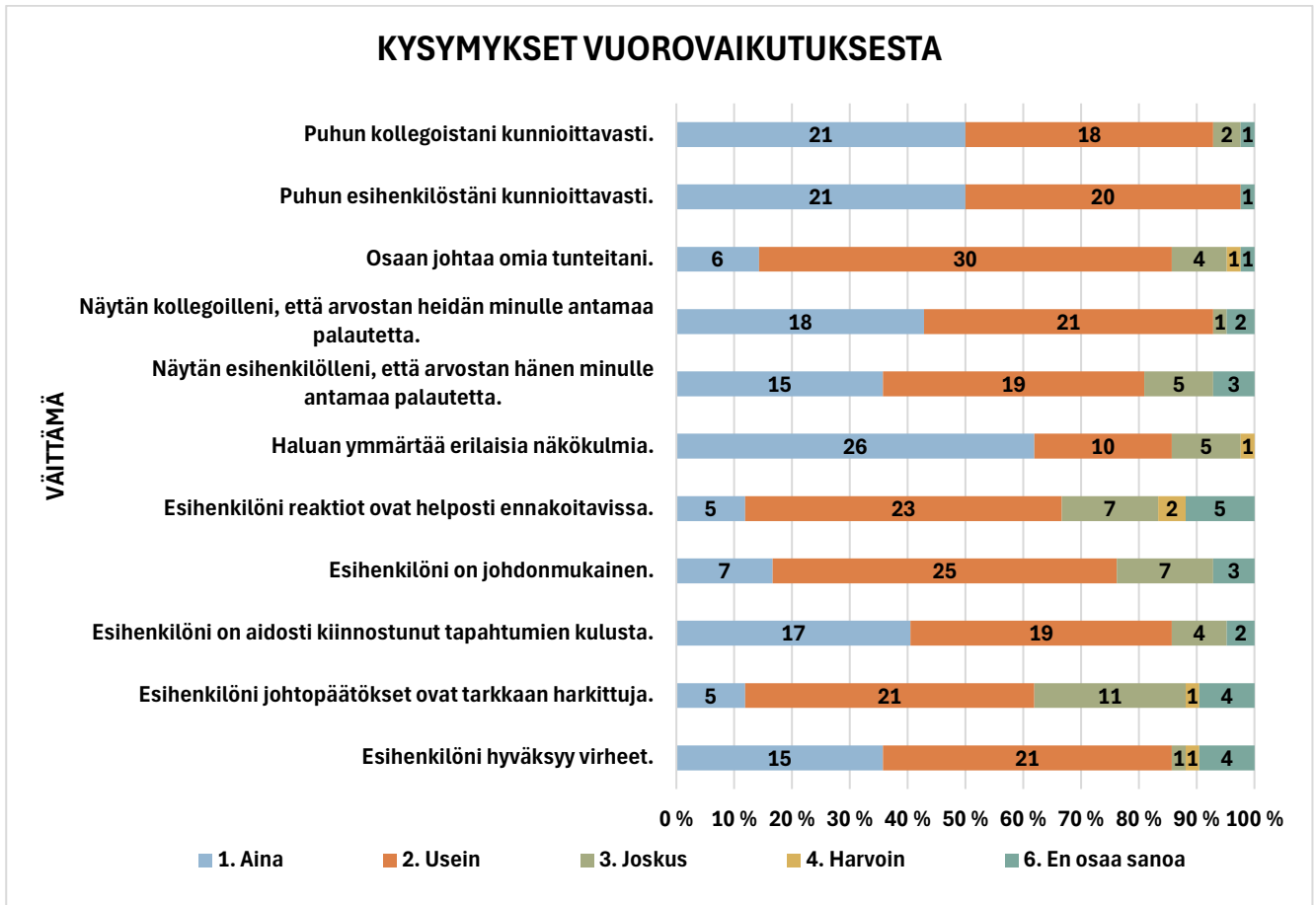
erilaisiin kehityshankkeisiin, jotta halukkaat pääsevät mukaan kehittämään. Kommenteissa oli myös maininta, että uusi tiimirakenne ei edesauttanut asioista perillä pysymistä ja kaivattiin jotain yhteistä dokumentointia, mistä kaikki pystyisivät helposti tarkistamaan esimerkiksi loman aikana tulleita uusia asioita.

5.6 Kyselytulokset vuorovaikutuksesta

Vuorovaikutukseen liittyvissä tuloksissa aina ja usein vastausten osuus kokonaisuudesta muodosti valtaosan, yli 60 %:ia kaikissa kysymyksissä (kuvio 5).

Vuorovaikutukseen liittyen useampi kysymys oli hyvällä tasolla, mutta erityisesti esihenkilöstä ja kollegoista kunnioittavasti puhuminen vastaajan itsensä toimesta nousi selkeäksi vahvuudeksi, joissa molemmissa kysymyksissä aina tai usein vastausten oli yksittäisiä joskus tai en osaa tai halua sanoa vastauksia lukuun ottamatta lähes 100 %:ia. Samaan tasoon edellisten kanssa pääsi vastaajan kokemus siitä, että hän näyttää kollegoilleen arvostavansa heidän hänelle antamaa palautetta.

Vuorovaikutukseen liittyvissä vastauksissa korostui neljä esihenkilöön liittyvää kysymystä. Kun verrataan muihin kyselyn kysymyksiin kaikissa näissä neljässä, on osuus en osaa tai halua sanoa vaihtoehtoa käytetty eniten. Esihenkilöni johtopäätökset ovat tarkkaan harkittuja -väittämään vastaajista 11 oli sitä mieltä, että tämä ilmenee joskus ja yksi sitä mieltä, että ne ovat sitä harvoin. En osaa tai halua sanoa oli valinnut neljä vastaajaa. Esihenkilöni reaktiot ovat helposti ennakoitavissa -väittämään vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että tämä ilmenee joskus ja kaksi sitä mieltä, että ne ovat sitä harvoin. En osaa tai halua sanoa oli valinnut viisi vastaajaa. Esihenkilöni on johdonmukainen -väittämässä vastaajista seitsemän, oli sitä mieltä, että tämä ilmenee joskus ja en osaa tai halua sanoa on valinnut neljä vastaajaa. Esihenkilöni hyväksyy virheet -väittämään vastaajista yksi, oli sitä mieltä, että tämä ilmenee joskus ja yksi sitä mieltä, että harvoin. En osaa tai halua sanoa oli valinnut neljä vastaajaa.



Kuvio 8. Vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Vuorovaikutukseen liittyen avoimiin vastauksiin pyydettiin kuvailemaan miltä vuorovaikutus vastaajan ja esihenkilön välillä tuntuu ja mitä asioita muuttaisi, jotta vuorovaikutus paranisi. Positiivisia asioita kommenteissa nousi erittäin monta ja niissä toistui useassa sanat helppoa sekä toimivaa. Näiden lisäksi vuorovaikutusta kuvailtiin luottamukselliseksi, arvokkaaksi ja kunnioittavaksi. Kannustus sekä tuki koettiin positiivisina sekä lisääntyneinä asioina. Osa kommentoi, ettei muuttaisi vuorovaikutuksessa mitään. Positiivisina kommentteina nousi tunne aidosti vastaajan elämästä ja jaksamisesta kiinnostuneesta esihenkilöstä sekä kommentti esihenkilöstä, joka puhuu kaikista kollegoista kunnioittavasti. Muita positiivisia sanoja kommenteissa oli avoin, positiivinen, nopeasti reagoiva, asioita apuna selvittelevä esihenkilö sekä esihenkilö, jonka kanssa voi puhua mistä vain.

Kehittäviä kommentteja vuorovaikutukseen liittyen tuli eniten liittyen esihenkilön läsnäoloon ja ymmärrykseen mistä vuorovaikutustilanteissa keskustellaan. Osa kommenteista viittasi siihen, että esihenkilö ei aina kuuntele, vaan tekee muita asioita samanaikaisesti, kun pitäisi keskittyä kuuntelemiseen. Toisissa kommenteissa taas viitattiin siihen, että esihenkilöllä ei

ollut riittävästi ymmärrystä puhua työstä riittävän yksityiskohtaisella tasolla, jolloin vuorovaikutus oli vaikeampaa ja eikä saavutettu kokemusta, samalla aaltopituudella olemisesta. Ymmärryksen puutteen vuoksi ei koettu, että saadaan esihenkilöltä riittävästi ohjausta tai selkeitä vastauksia odotuksista ja siten ei myöskään riittävästi palautetta. Esihenkilön läsnäolosta mainittiin myös sen, että toivottiin olevan paikalla myös muutoin kuin aamuisin ja iltapäivisin chatissa toivottamassa huomenta ja näkemiin. Toiseksi eniten kehittäviä palautteita tuli osittain edelliseenkin linkittyvästä esihenkilön viestinnästä, joka todettiin tapahtuvan liian harvoin, liian myöhään tai ei ollut riittävästi ymmärrystä viestimiseen. Koettiin esihenkilön olevan kuormittunut, joka ilmeni heikkona viestintänä ja kireänä ilmapiirinä. Toivomuksia esitettiin sekä asiapitoisista keskusteluista, että henkilökohtaisista, joissa käytäisiin tunteita ja tunnelmastoja läpi. Viimeisenä kokonaisuutena kehitettäviin aiheisiin nousi useissa aiheissa toistuva hierarkia (vrt. luottamuksen, organisaatiokulttuurin sekä muutoksiin sitouttamisen osiot), jossa toistui esihenkilön luvan kysyminen asioihin omalta esihenkilöltään.

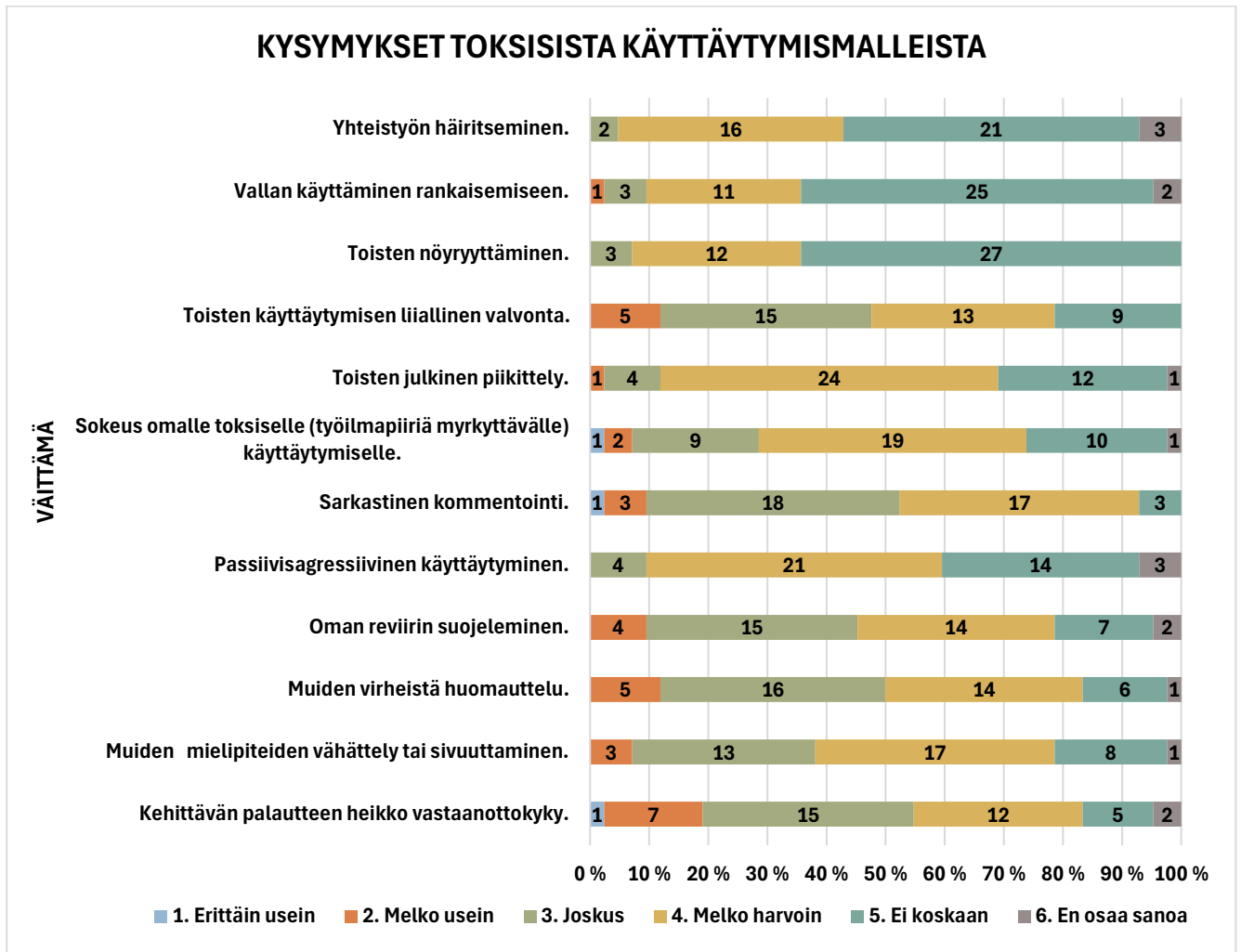
5.7 Kyselytulokset toksisista käyttäytymismalleista

Toksisissa käyttäytymismalleissa liittyvissä kysymyksissä kyselyn kannalta positiivisia vastauksia olivat vaihtoehdot ei koskaan sekä melko harvoin (kuvio 6). Tässä kohti kyselytuloksia on hyvä tiedostaa, että alla olevaa taulukkoa luetaan hieman eri kulmasta kuin aikaisempia taulukoita. Tämä johtuu kysymyksenasettelusta, joka käyttäytymismalleja kuvatessa ei ollut mahdollista järkevästi toteuttaa samalla asteikolla ja väittämillä kuin muut kyselyn kysymykset.

Toksisten käyttäytymismallien osalta erityisen hyvällä tasolla voidaan tunnistaa olevan viisi asiaa; yhteistyön häiritsemistä, vallan käyttöä rankaisemiseen, toisten nöyryyttämistä, toisten julkista piikittelyä tai passiivisaggressiivista käyttäytymistä ei tunnistettu olevan kuin muutama vastaajaa lukuun ottamatta useammin kuin melko harvoin.

Selkeimpinä kehityskohteina toksisiin käyttäytymismalleihin liittyen nousi kolme kysymystä, joissa kaikissa joskus tai sitä useammin ilmenevän vaihtoehdon oli vastaajista valinnut 50 %:ia tai enemmän. Nämä kysymykset olivat kehittävän palautteen heikko vastaanottokyky, sarkastinen kommentointi sekä muiden virheistä huomauttelu. Neljänneksi ja viidenneksi heikoimmat vastaukset noin 45 %:ia vastaajista antoi toisten käyttäytymisen liiallisesta valvonnasta sekä oman reviirin suojelemisesta, joita tunnistettiin tapahtuvan joskus tai melko usein.

Lisäksi lähes 40 %:ia tunnisti muiden mielipiteiden vähättelyä tai sivuuttamista tapahtuvan joskus tai melko usein ja noin 30 %:ia koki, että sokeutta omalle toksiselle käyttäytymiselle tapahtuu joskus (9 vastaajaa), melko usein (2 vastaajaa) tai erittäin usein (1 vastaaja).



Kuvio 9. Toksisiin käyttäytymismalleihin liittyvien kokemuksien kyselytulokset kohdeorganisaatiossa (n=42).

Toksisiin käyttäytymismalleihin liittyen avoimiin vastauksiin pyydettiin kuvailemaan, miten toksisuus ilmenee vastaajan arjessa ja mitä asioita muuttaisi, jotta toksisuus vähenisi. Useammassa kommentissa todettiin, että toksisuutta ei huomata, sitä on todella vähän tai, että ilmapiirin koetaan parantuneen. Myös hyviä kollegoita kehuttiin.

Kehittävissä kommentteissa isoimmaksi kokonaisuudeksi muodostuu turvattomalta tuntuva ilmapiiri, joka ilmenee esimerkiksi toksiseksi leimaamisena, kun kertoo oman mielipiteensä tai eriarvoisena arvostuksena sekä arviointina. Työntekijöiden arvioinneista käytettiin sanaa nöyryyttävä. Tarve yksilön arvostamiselle sellaisena kuin on tuli kommentteissa ilmi, jotta olisi

turvallisempi olo töissä. Liian tiukat johdolta tulevat määräykset lisäsivät tunnetta turvattuudesta. Negatiivista puhetta ja kritiikkiä koettiin olevan liikaa, ja se tunnistettiin liittyvän tietämättömyyteen tai henkilökohtaisiin asioihin. Toivottiin toisten virheiden sietämisen vahvistamista ja positiivisempaa kohtaamista asioihin. Yleisesti ottaen toivottiin jokaisen pohtivan omaa viestintää ja peräänkuulutettiin kultaisen keskitien löytämistä. Toiseksi kokonaisuudeksi muodostui kollegan käyttäytymismallin vaikutus itse työhön, joka ilmeni esimerkiksi osallistumattomuuden puutteena, työtehtäviin turhautumisena ja asioiden turhana vattomisena. Kolmas kokonaisuus koski kaikkia koskevia sääntöjä ja väärinkäytöksiin puuttumista ja kommentteissa kaivattiin näitä lisää. Kommentteissa syytettiin esimerkiksi kollegoita työtehtävien välttelystä ja esihenkilöitä heidän puuttumattomuudestaan. Kollegoiden kerrottiin vääristeltävän omia tuloksiaan, jotta näyttäisivät paremmalta ja muodostettavan kuppikuntia oman agendan ajamiseen.

5.8 Tutkimustulokset ikääntyvien muutoksiin sitoutumisesta

Ikäryhmistä vastauksia tuli eniten 51–64-vuotiaiden ikäryhmästä, 18 vastaajaa. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli 41–50-vuotiaiden ikäryhmästä, 17 vastaajaa ja vähiten vastauksia tuli 21–40-vuotiaiden ikäryhmästä, 7 vastaajaa.

Ikäryhmät olivat jaettu henkilöstön ikäjakauman mukaan niin, että ikäryhmät olivat kohderyhmiltään yhtä suuria. Heikkilän (2014, s. 76) mukaan vertaamalla ryhmien suhteellista osuutta perusjoukkoon, voidaan arvioida, onko aineisto riittävän edustava. Tutkimuksen kannalta 21–40-vuotiaiden vastaukset jäivät vähäisiksi, noin 23 %:in, kun seitsemän vastaajaa kolmestakymmenestä mahdollisesta vastasi kyselyyn. Tämän vuoksi kyseisen ikäryhmän tuloksia on hankala saada vertailukelpoisiksi muiden kahden ikäryhmän kanssa, joissa vastausprosentit olivat 41–50-vuotiaiden osalta noin 57 % ja 51–64-vuotiaiden osalta 60 %. Ikäryhmistä käytetään alla selkeyden vuoksi nimityksiä ryhmä 1 (21–40-vuotiaat), ryhmä 2 (41–50-vuotiaat) ja ryhmä 3 (51–64-vuotiaat).

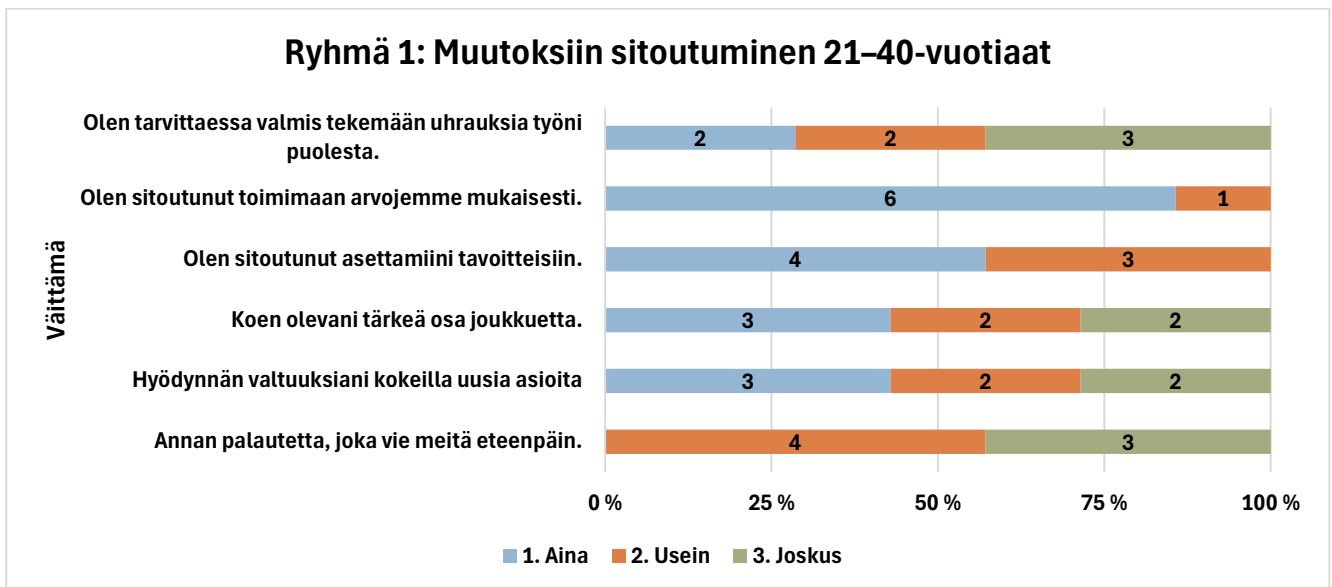
Erityisesti muutoksiin sitoutumista mittaavia kysymyksiä organisaation strategian ja tavoitteiden näkökulmasta oli kyselyyn valittu seuraavat kuusi kysymystä:

1. Olen sitoutunut asettamiini tavoitteisiin.
2. Olen sitoutunut toimimaan arvojemme mukaisesti.
3. Koen olevani tärkeä osa joukkuetta.

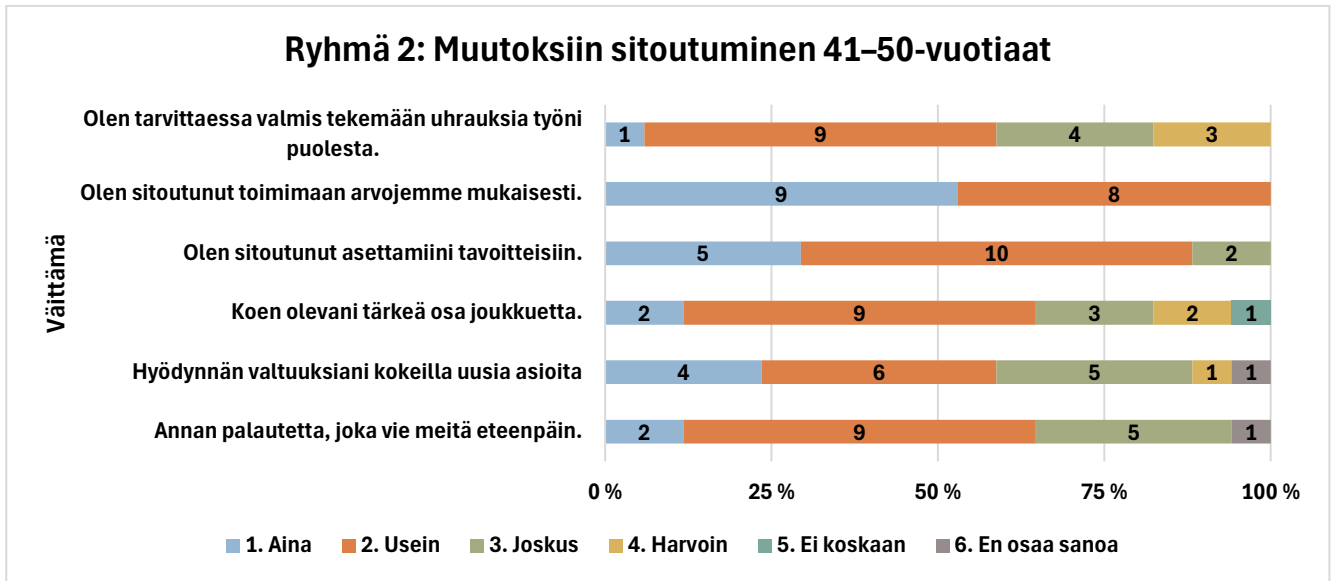
4. Annan palautetta, joka vie meitä eteenpäin.
5. Olen tarvittaessa valmis tekemään uhrauksia työni puolesta.
6. Hyödynnän valtuuksiani kokeilla uusia asioita.

Näitä kysymyksiä tarkasteltiin aiempien yleisten arviointien lisäksi myös ikäryhmien kautta, jotta saatiin vastaus kysymykseen, miten ikääntyvät sitoutuvat osastolla tapahtuviin muutoksiin.

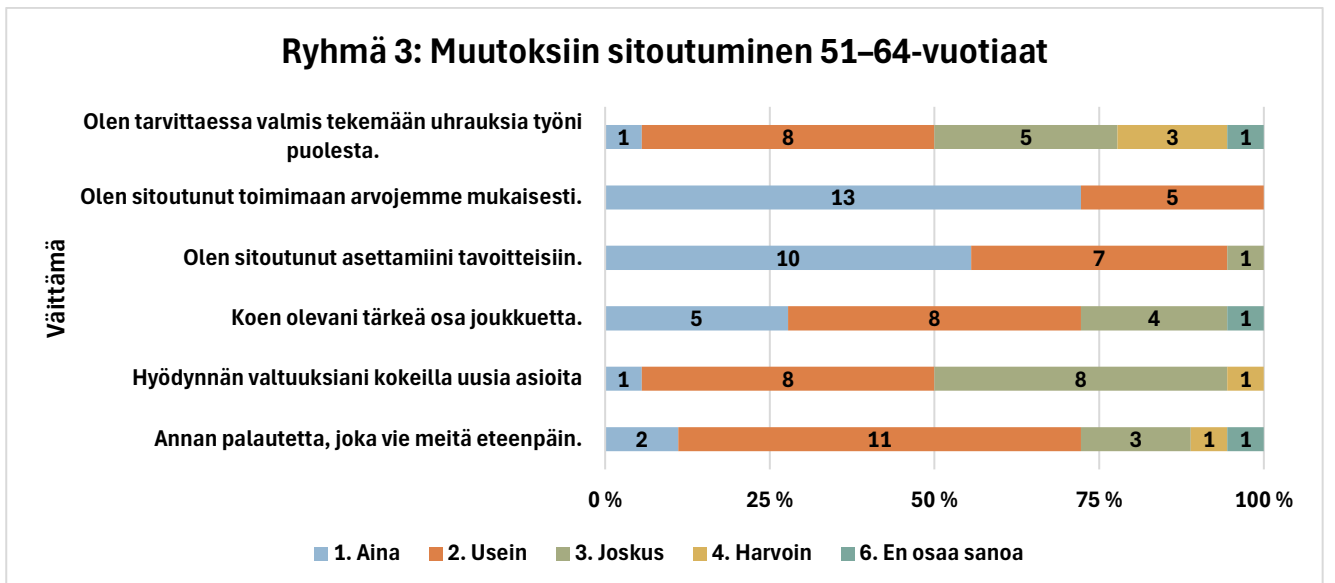
Jokaisessa ikäryhmässä sitoutuminen toimimaan arvojen mukaisesti korostui kyseisen ikäryhmän vahvuutena. Ikäryhmästä 1 annettiin tälle kaikista eniten aina-vastauksia, lähes 100 % (kuvio 7). Myös ryhmästä 3 kyseinen väittämä sai paljon aina vastauksia, lähes 75 % (kuvio 9). Ryhmä 2 antoi aina vastauksia hieman yli 50 % väittämälle (kuvio 8). Ryhmä 2, vaikka siinä olikin kyseinen väittämä ryhmän vahvuus, erottautui kuitenkin selkeästi muista kahdesta ryhmästä heikommalla tuloksella.



Kuvio 10. Ryhmän 1 muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=7).



Kuvio 11. Ryhmän 2 muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=17).



Kuvio 12. Ryhmän 3 muutokseen sitoutumiseen liittyvien kysymysten tulokset (n=18).

Kysymys omiin tavoitteisiin sitoutumisesta kaikissa ikäryhmissä oli heikompi tulos, kuin arvoihin sitoutumisessa. Kyseessä oli kuitenkin kaikkien ryhmien osalta toiseksi paras tulos ja ryhmässä 1 etenkin hyvä, sillä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sitoutuvat asettamiinsa tavoitteisiin aina tai usein.

Kehityskohdetta ryhmässä 1 vaikea määritellä, sillä otanta on pieni ja kaikissa vastauksissa on käytetty vaihtoehtona vähintään arvoa joskus. Ryhmässä 2 kysymykseen onko tarvittaessa valmis tekemään uhrauksia työn puolesta, on kolme vastaajaa, jotka vastanneet harvoin. Samassa ryhmässä kysymykseen kokeeko vastaaja olevansa tärkeä osa joukkuetta, on kaksi vastannut harvoin ja yksi ei koskaan. Nämä kaksi kysymystä voivat toimia osviittana

kyseisen ikäryhmän kehityskohteena. Ryhmässä 3 kysymykseen onko tarvittaessa valmis tekemään uhrauksia työnsä puolesta, on kolme vastaajaa, jotka vastanneet harvoin.

Edellä mainittujen valossa ei voi väittää, että vastaukset viittaisivat merkittävään eri ikäryhmissä ilmenevään eroon sitoutumisessa muutoksiin. Toki ryhmä 1 ei tarjonnut vertailukelpoista dataa, joten paremmalla vastausprosentilla tulos voi olla eri. Jos jotain, niin ryhmä 2 erottautuu näistä hivenen heikommilla tuloksilla, mutta missään ryhmässä ei mitään erityisen hälyttävää tulosta minkään kysymyksen osalta.

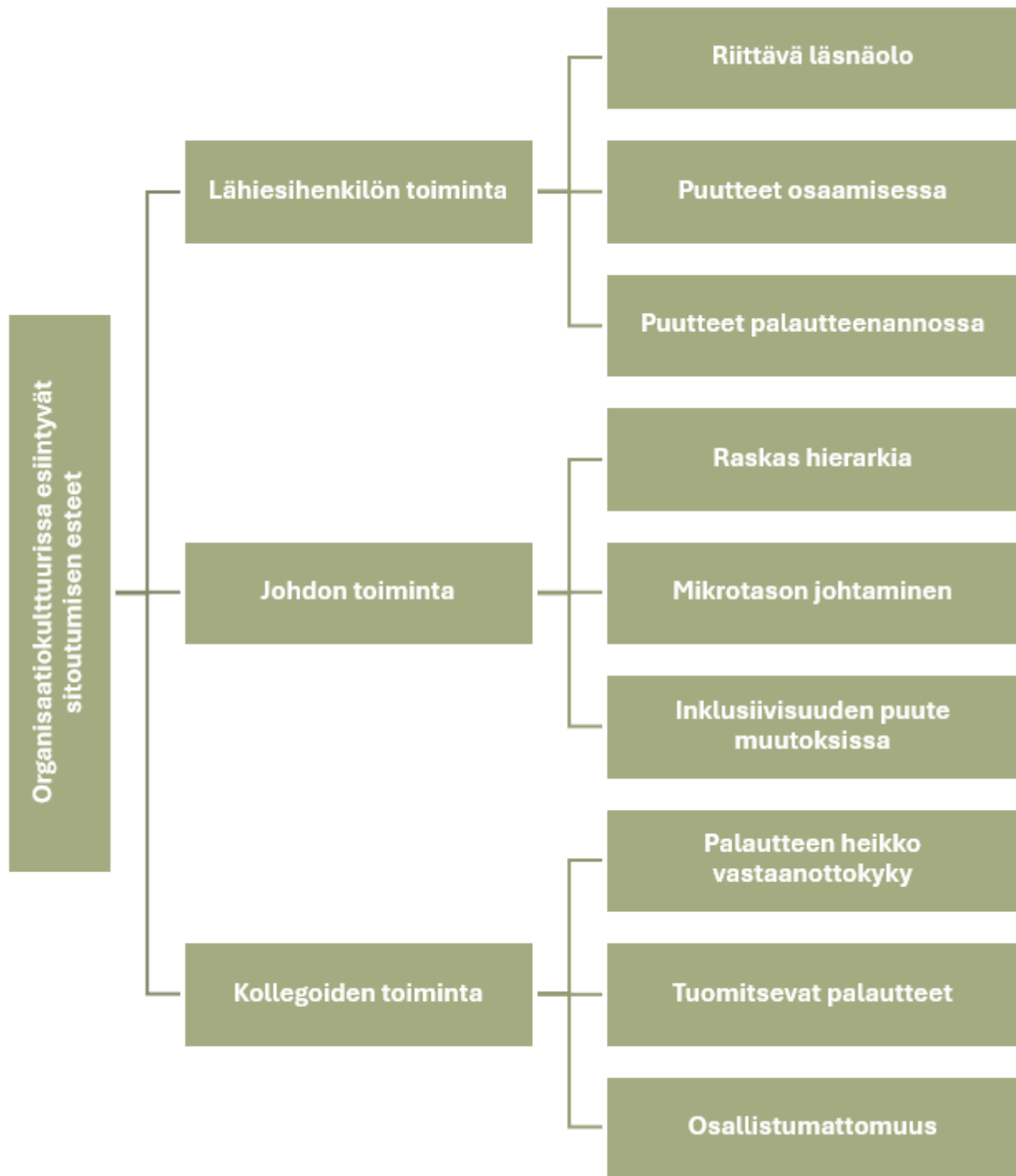
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Vastaajien omaa sitoutumisen astetta mitattaessa he arvioivat sitoutumisensa hyvälle tasolle. Omassa sitoutumisessa ei lähtökohtaisesti koettu olevan isompia haasteita yleisesti. Sitoutumisen esteitä kuitenkin tunnistettiin useamman eri näkökulman kautta ja ne muodostivat organisaatiokulttuuriin muutaman selkeän isomman kokonaisuuden, jotka voidaan jakaa kolmeen yläryhmään.

Kolme yläryhmää muodostivat lähiesihenkilön toiminta, johdon toiminta ja kollegoiden toiminta. Nämä voi edelleen jakaa alaryhmiin, jossa lähiesihenkilön toiminnassa merkittävimmiksi sitoutumisen esteiksi muodostuivat riittävän läsnäolon, osaamisen ja palautteenannon puute. Johdon toiminnan alaryhmiksi muodostui sitoutumista estävä hierarkia, mikrotason johtaminen sekä muutosten inklusiivisuuden puute. Kollegoiden sitouttamista estäviä alaryhmiä oli palautteen heikko vastaanottokyky, liian tuomitseva palautteenanto sekä osallistumattomuus. Näiden ryhmien sisälle linkittyi eri tasoisia ja määriä vastaajien kokemia sitoutumisen esteitä (kuvio 13).

Kaikista kokonaisuuksista selkeä valtaosa avoimista kommenteista liittyi lähiesihenkilön palautteenantoon, jota toivottiin monesta eri näkökulmasta sekä lisää, että laadukkaammin. Tähän linkittyi luottamus siihen, että lähiesihenkilö osaa arvioida ja tehdä päätöksiä oikean osaamisen ja ymmärryksen pohjalta. Transaktioanalyysi tarjoaa tähän ja muihin merkittävimmiksi sitoutumisen esteiksi nousseisiin aiheisiin hyviä kysymyksiä, joiden avulla kaikissa rooleissa voi omaa ja ympärillä olevien toimintaa pohtia. Hyvän työyhteisön merkkejä on, että osataan toimia tilanteesta riippumatta aikuisen tavoin ja ymmärretään ajoittain myös kompleksisuudesta johtuvia haasteita, joihin ei ole täydellisiä ratkaisuja. Jokaiselta tarvitaan joskus joustoa ja armollisuutta, niin itseä kuin muita kohtaan ja tämän saavuttamiseksi kompleksisuusajattelusta voi löytyä työkaluja.



Kuvio 13. Organisaatiokulttuurissa esiintyvät sitoutumisen esteet kyselytulosten perusteella jaoteltuna ryhmiin.

Transaktioanalyysin tavoitteena on saada ihminen tietoiseksi omasta minätilasta, jotta hän voi tietoisesti valita toimia toisin. Tässä suhteessa transaktioanalyysistä tuli paljonkin näkökulmia tutkimustulokseen, jota etenkin lähijohtamisessa voidaan hyödyntää henkilöstön muutokseen sitouttamisessa. Transaktioanalyysi tuo apuja kaikkiin tilanteisiin, joissa jokin tilanne, tunne tai olettamus laukaisee siirtymisen ajanvietteisiin tai peleihin. On kyseessä

sitten työntekijä tai esihenkilö itse, on arvokasta tiedostaa, että jotkut tilanteet, voivat laukaista itsessä ei-toivottuja käytösmalleja, jotka käynnistävät pelejä tai ajanvietteitä.

Kompleksisuusajattelu täydentää tätä teoriaa antamalla luvan myös armollisuudelle ja hyväksymiselle. Asioiden ja ilmiöiden taustalla on harvemmin pahantahtoisuus, vaan yhteisen historian muodostama kompleksisuus, jota ei voi ymmärtää tai ennakoida ja ainoaksi keinoksi jää joskus kliseeltäkin kuulostava parhaansa tekeminen.

Kompleksisuudessa, kun ei ole kaikkia miellyttäviä täysin oikeita ratkaisuja.

Seuraavassa luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä sitoutumisen esteet korostuvat ICT-alan palvelutuotannon asiantuntijatehtävissä?
2. Miten eri ikäiset työntekijät sitoutuvat organisaatiossa tehtäviin muutoksiin?
3. Miten lähijohtamisella voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista muutoksiin?

Vastaukset käydään läpi johtopäätöksien muodossa tutkimuksessa korostuneista sitoutumisen esteistä ja peilataan niitä yleisesti lähijohtamisen työkaluihin, mutta ensisijaisesti ylempänä mainittuihin transaktioanalyysin, sekä kompleksisuuden teorioihin.

Merkittävimäksi sitoutumisen esteiksi nousseista kokonaisuuksista koostetaan konkreettiset toimenpide-ehdotukset esihenkilöroolille, johdolle sekä yksilölle, joita voi tarvittaessa organisaatiossa hyödyntää tämän raportin analyysin ja mahdollisten jatkoanalyysien jälkeen, mikäli ne osoittautuvat sopiviksi.

6.2 Johtopäätökset muutoksiin sitouttamisesta

Heikoimmat tulokset kyselyssä sai osio muutoksiin sitouttamisesta ja siihen liittyvät kysymykset. Huomionarvoista kuitenkin on, että siihen liittyvät kysymykset esihenkilön tuottamasta tuesta ja läsnäolosta muutosten aikana koettiin olevan hyvällä tasolla, eli yleisesti osastolla tapahtuva muutosten päätösprosessi sekä läpivienti olivat osittain ongelmallisiksi koettuja aiheita.

Sitoutumisen esteiksi korostuivat kokemus ketterästä päätöksenteosta ja tehtyjä valintoja kyseenalaistettiin, ovatko ne todellisuudessa eteenpäin vieviä. Lisäksi kuulluksi tulemista toivottiin tapahtuvan useammin. Aikaisemmassa vaiheessa päätöksentekoon mukaan ottaminen

oli useamman toiveena sekä riittävän ajan antaminen eri muutoksiin sopeutumiseen ja uuden oppimiseen. Avoimissa kommenteissa eniten näitä tuloksia kuvattiin hierarkialla ja muutosähkyyn viittaavilla kommenteilla, kuten ”muutosta muutoksen ilosta” tai ” muutoksiin sitoutuminen olisi helpompaa, mikäli syyt muutoksiin olisi tuotu selkeästi ja perustellusti esille”. Muukaan ottamista kuvailtiin kommenteilla, kuten ”sitoutuminen tulee siitä, että itse pääsee vaikuttamaan päätöksiin eivätkä ne tule aina annettuna mahdollisesti taholta, joka ei konkreettisesti tee tehtävää”. Näissä kommenteissa oli ymmärrettävissä, että luottamus päätöksentekijöihin ei ollut aina kovin hyvällä tasolla, ja kyseenalaistettiin päätöksenteon laatua sekä sitä, että moneen asiaan piti kysyä lupa.

Organisaatiokulttuuria käsittelevässä osiossa kyselyä oli lisäksi väittämä yksilöllisten tarpeiden huomioinnista, joiden avoimissa kommenteissa oli mainittu asioita kuten osallistava muutosten suunnittelu, yksilöiden kuunteleminen sekä lupa tehdä päätöksiä tiimitasolla. Yksilöllisten tarpeiden huomiointi vastastausten valossa linkitettiin siis sitoutumisen näkökulmasta vahvemmin muutoksiin, kuin organisaatiokulttuuriin yleensä.

Sekä transaktioanalyysi, että kompleksisuusajattelu antaa näihin esihenkilöille työkaluja lähijohtamisen tueksi. Näkökulmia on lukuisia, mutta avoimien kommenttien pohjalta esimerkiksi nousee keskeneräisyyden sietämisen vahvistaminen ja armollisuus. Kaiken ei tarvitse olla valmista ja kaikkea ei tarvitse osata ja oppia heti. Jokaisella on oma historiansa ja sen mukana tulleet kyvykkyydet ja haasteet, jonka vuoksi joillekin omaksuminen on helpompaa ja toisille vaikeampaa. Kukaan ei kuitenkaan tahallaan halua olla huonompi ja oikeissa olosuhteissa kaikki kyllä parhaansa yrittävät. Paineen ja stressin taustalla voi olla liian kovia odotuksia, että kaiken pitäisi olla helppoa, mutta sitä se ei enää nyky maailman kehitysvauhdissa ole. Alalle ominaista on esimerkiksi Von Bergenin ja Bresslerin (2015) mukaan, että uusia työkaluja ja opittavaa tulee kaiken aikaa lisää ja vauhti kiihtyy. Jokaiselle yksilölle vahvistetaan viestiä ja opetetaan paremmin hyväksymään, ettei kaiken tarvitse olla hallittua, mutta siihen toki pyritään.

Silloin, kun palautetta annetaan, että tarvitaan pysähtymistä, se tulee myös pyrkiä mahdollistamaan. Työntekijöiden mahdolliseen kipuiluun ja epäasialliseen käyttäytymiseen tulee esihenkilön pystyä vastaamaan transaktioanalyysin teorian mukaan aikuisena, ja pyrkiä saamaan henkilö tietoiseksi omasta minätilasta, mikäli se ei ole muutoksista keskusteltaessa valitseva tila. Vain kahden aikuisen välisissä keskusteluissa on mahdollista tehdä todellisuuteen peilaavia johtopäätöksiä ja sopimuksia, johon molemmat aidosti sitoutuvat. Tämä on hyvä

muistaa varsinkin tilanteissa, joissa jokin asia tulee, vastaajia mukaillen, annettuna. Kun tiedetään jo etukäteen, että ollaan kertomassa asioita, jotka herättävät tunteita, niin annetaan ihmisille riittävästi aikaa sulatella asiaa ja ymmärretään mahdollista tunnereaktioita ennen kuin odotetaan sitoutumista. Ollaan läsnä ja pysytään itse näissä tilanteissa aikuisina.

Esihenkilöroolissa etenkin voi olla alitajuisesti helppo siirtyä vanhemman rooliin, jolloin lähde-tään mahdollisessa lapsen roolissa olevaa ohjaamaan vanhemman tavoin moralisoiden tai rankaisten. Tai jos kohdataan itkua, saatetaan vähätellä omaa palautetta, että ei se ollutkaan niin vakavaa. Esihenkilöroolissa voi toki siirtyä myös lapsen minätilaan, esimerkiksi tilanteissa, joissa on väsynyt keskusteluihin jonkun kanssa saattaa alitajuisesti lähteä peliin mukaan antamalla vähemmän huomiota henkilölle, kuin muille. On tärkeää, että näin ei saa tapahtua, jottei pelit käynnisty. Itsestä ei saa näkyä tai välittyä tunnetiloja kuten ärsytys, vähätely tai kiinnostuksen puute eikä myöskään haitallinen hoivaaminen tai holhoaminen. Kun tunnistetaan, että tunteiden, kuten historian opettaman pelon tai häpeän, kautta todellisuutta peilaava toiminta on siirtynyt enemmän nykyhetken ja todellisuuden peilaamiseen voidaan paremmin keskustella ja sopia aidoista huolista mitä asiaan liittyy.

Muutosjohtamisen perinteisistä työkaluista löytyy erinomaisia työkaluja muutosjohtamiseen, jotka voi ottaa paremmin osaksi omaa lähijohtamista. ADKAR-mallin avulla voidaan vaiheittain auttaa yksilöitä omalla matkalla, jota esimerkiksi Thompson (2022, s. 21) suosittelee hyödyntämään erityisesti muutoksissa, joissa halutaan edistää esimerkiksi inklusiivisuutta, joka avoimissa vastauksissa koettiin puutteelliseksi. ADKAR-malli tähtää Hiattin (2006, s. 1) mukaan muutokseen yksilössä sekä sen johtamiseen ja etenkin A-, D- ja K-vaiheet, eli tietoisuuden, halun ja tiedon vahvistaminen toisi organisaation muutoksiin todennäköisesti lisää sitoutumista.

Hierarkiaan liittyen annettuja kommentteja on johdon hyvä pohtia tarkemmin, voidaanko ja millaisissa tilanteissa jatkossa huomioida henkilöstön mukaan ottamista muutoksiin aikaisemmassa vaiheessa. Voidaan tehdä esimerkiksi tapaustutkimus jostain muutoksesta ja haastatteluiden avulla saada tarkempaa tietoa missä kohti muutoksia, kenen toimesta ja miten voidaan tulevaisuudessa parantaa.

6.3 Johtopäätökset muista aihealueista

Muista aihealueista nousi yksittäisiä kysymyksiä, joissa oli heikoimpia pisteitä ja joita ei suoraan voida linkittää muutosjohtamiseen. Jotkut asiat korostuivat useamman kysymyksen avoimissa vastauksissa, joten osa asioista linkittyy vahvasti toisiinsa.

1. Väittämään kokeeko olevansa tärkeä osa joukkuetta, oli avoimissa kommentteissa asioita, kuten tunne epäolennaisista odotuksista ja kokemus heikkona lenkkinä olemisesta, sekä eri työntekijöille koettiin olevan eri tasoisia odotuksia ja vaatimuksia, joka on epäreilua. Näihin tunteisiin voi esimerkiksi transaktioanalyysistä olla apua. Esihenkilön kannattaa keskustella henkilön kanssa, mikäli vastaavia kommentteja ilmenee ja pyrkiä selvittämään tarkemmin taustoja näille ajatuksille. Tilanteessa voi olla montakin sitoutumiseen vaikuttavaa erilaista ratkaisua, kun tarkempi syy selviää. Mahdollinen vastaajan oma aikuisen minätilan suhtautuminen tuo terveemmän näkökulman odotuksiin tai kenties esihenkilön viestinnässä on korostunut liikaa jokin tietty näkökulma, josta esihenkilö ei ole tietoinen, mutta voi yrittää muuttaa, kun asiaa pääsee asiaa reflektoimaan palautteen kautta.
2. Vuorovaikutukseen liittyvissä kommentteissa korostui esihenkilötyötä kuvastava kokonaisvaltaisempi ilmiö kiireen välittymisestä, joka vaikutti laajasti niin esihenkilön läsnäoloon, ymmärrykseen, palautteenantokykyyn ja kireyteen. Lisäksi esihenkilöllä ei koettu olevan riittävästi valtaa itse tehdä päätöksiä. Kiire on ilmiönä tarttuva ja se on hyvä esihenkilötyössä tiedostaa. Tätä vahvisti myös väittämiin esihenkilön roolimallina toimimiseen sekä esihenkilön antamaan palautteeseen kommentteissa esitetyt toiveet, joissa haluttiin selkeämpiä esihenkilöltä tulevia odotuksia ja tiiviimpää palautetta. Kaikenlainen palaute nousi toiveena, sekä kehittävää että positiivinen, kuin myös huomiointi työpanoksesta ja onnistumisista. Kaivattiin myös erillisiä valmennusrooleja, joilta saisi nopeammin apua ja tukea. Roolimallina oleminen linkitettiin enemmän siihen, onko esihenkilö läsnä ja osaako hän kertoa odotuksia, kuin siihen miten hän itse toimii. Tämän voi todeta myös tuloksista, missä hieman samaa asiaa mittaava esihenkilön toimiminen arvojen mukaisesti tapahtui 43 %:in mielestä aina, kun taas roolimallina toimimiseen sille mille hyvä näyttää vain 14 %:ia vastasi aina.

Luottamuksen ja sitoutumisen synnyn edellytys on riittävä palaute, joten esihenkilöltä saadun palautteen lisääminen on hyvin merkityksellinen toimenpide, jolla sitoutumista

voidaan kasvattaa. Organisaatio voi pohtia keinoja, miten esihenkilöitä tuetaan ajanhallinnassa, jotta kiire ei välity tiimiläisille ei-toivottuina lieveilmiöinä ja vahvistava palaute on enemmän arjessa läsnä. Esihenkilön tulisi itse reflektoida omaa toimintaansa ja varsinkin kommentit kireydestä viittaisi siihen, että jonkinlaista kompleksisuusajattelua tai transaktioanalyysin teoriaa voisi soveltaa omaan tunnejohtamiseen. Mikä on esihenkilön oma armollisuuden taso itseään ja ympäristöään kohtaan? Entä hyödyn-tääkö hän valtuuksiaan kokeilla, tehdä valintoja ja pyytää apua? Tunnistaako esihenkilö mikä arjessa laukaisee tilanteen, jossa käyttäytyy kireästi tai ei kykene aitoon läsnäoloon?

Kommenteissa annetut vastaukset viittasivat siihen, että aikaa ei ole ymmärtää vastaajien työtä, joka taas aiheutti epäreilulta tuntuvaa arviointia ja palautetta. Esihenkilötyön merkittävin tehtävä on tuotannon varmistaminen ja Bartelsin (2002, s.272) mukaan palaute on tapa, jolla henkilön toimintaa joko muutetaan, vahvistetaan tai ylläpidetään. On siis ensiarvoisen tärkeää, että tiedetään mitä ollaan johtamassa, jotta palautteella voidaan vaikuttaa tulokseen. Organisaatiossa voidaan pohtia syitä näiden vastausten ja kokemusten taustalla ja miettiä sen jälkeen millaiset olisivat parhaat ratkaisut. Esimerkiksi jos tunnistetaan joitain osaamisen puutteita, niin millä keinoilla saadaan sitä lisättyä. Jos osaaminen jo on riittävällä tasolla, voidaanko lisätä säännöllisempää ja selkeämpää palautetta, joka loisi turvallisuuden ja tasapuolisuuden tunnetta annettuihin arviointeihin.

3. Toksisista käyttäytymismalleista merkittävimiksi sitoutumisen esteiksi nousivat kehittävä palautteen heikko vastaanottokyky, sarkastinen kommentointi sekä muiden virheistä huomauttelu. Seuraavaksi eniten sitoutumisen esteiksi muodostuivat toisten käyttäytymisen liiallinen valvonta sekä oman reviirin suojeleminen. Näihin toksisiin käyttäytymismalleihin liittyvissä kehittävässä kommentteissa oli huomattavissa selkeä ristiriita, toisaalta useissa kommentteissa kaivattiin enemmän puuttumista ja selkeitä sääntöjä ja käytäntöjä, jotka koskevat kaikkia, mutta samaan aikaan toiset vastaajat kaipasivat vähemmän kritiikkiä ja muiden virheiden sietämisen vahvistamista. Kommenteissa tuotiin ilmi omia mielipiteitä muiden harjoittamasta työtehtävien välttelystä ja esihenkilöiden puuttumattomuutta asiaan. Negatiivisen kritiikin mainittiin toisessa kommentissa johtuvan usein tietämättömyydestä tai henkilökohtaisesta asiasta. Ilmapii-rissä vaikuttaisi olevan mahdollisesti varsinkin edellisessä vuorovaikutukseen

linkittyviä lieveilmiöitä, esimerkiksi turhautumista odotusten selkeyteen, siihen, ettei kaikilta odoteta ja vaadita samoja asioita sekä toisaalta kokemus heikkona lenkinä olemisesta, kun ei suoriudu. Vaikka kommentteissa annetuissa esimerkeissä varmasti jokainen tapaus on mahdollisuuksien mukaan hyvä selvittää, korostuu kokonaisuutta tarkeastellessa kuitenkin odotusten selkeyttäminen sekä vahvistavan palautteen lisääminen.

4. Väittämään omasta armollisuudesta itseä kohtaan kommentteissa ei erikseen mainittu miltä oma armollisuus tai sen puute näyttää, mutta vastauksista välittyy useammassa toive yhteisten kohtaamisten lisäämisestä ja yhdessä tekemisen mahdollistamisesta ilman liikaa puuttumista johdon taholta. Armollisuuden osoittaminen itseä kohtaan voi mahdollisesti linkittyä kokemukseen ryhmätuen puuttumisesta ja voimattomuudesta asioiden ja päätösten edessä. Armollisuus on aihealue, jota kannattaa tutkia lisää, mikäli tällaisia tuntemuksia arjessa esihenkilöt kohtaavat. Syitä taustalla voi olla paljonkin, joihin avoimet vastaukset eivät tässä kyselyssä tätä täsmällisemmin anna osviittaa.
5. Väittämissä ylpeyteen liittyen, joissa sekä omasta työstä koettu ylpeys, että esihenkilön osoittama ylpeys vastaajasta saivat suhteessa muiden saman osion kysymysten kanssa heikoimmat pisteet. Ylpeyttä ei kuitenkaan avoimissa kommentteissa avattu tarkemmin, joten ylpeys voisi olla asia, jota kannattaa organisaatiossa pohtia tarkemmin, miten se näkyy ja kuuluu toiminnassa ja puheissa ja voidaanko sitä, miten parantaa. Teoriassa ylpeyttä kuvataan yhtenä sitoutumisen ilmentymänä, työstään, työnantajastaan, itsestään ja kollegoistaan ylpeä henkilö on työstään todennäköisemmin motivoitunut ja innostunut.

6.4 Johtopäätökset eri ikäisten suhtautumisesta organisaatiossa tehtäviin muutoksiin

Tutkimuksen oletama oli, teoriaan perustuen, että ikääntyvillä olisi mahdollisesti voinut olla eroavia vastauksia, liittyen muutoksiin sitoutumisessa. Tällä kyselyllä, joko valituilla kysymyksillä tai sen tosiasian vuoksi, että tätä ei kyseisessä organisaatiossa syystä tai toisesta ilmene, ei saatu tähän todennettua, että asia olisi niin. Nuorimman ikäryhmän vastausprosentti jäi myös alhaiseksi, joten täysin vertailukelpoista dataa ei saatu. Asiaa lähtisin kuitenkin

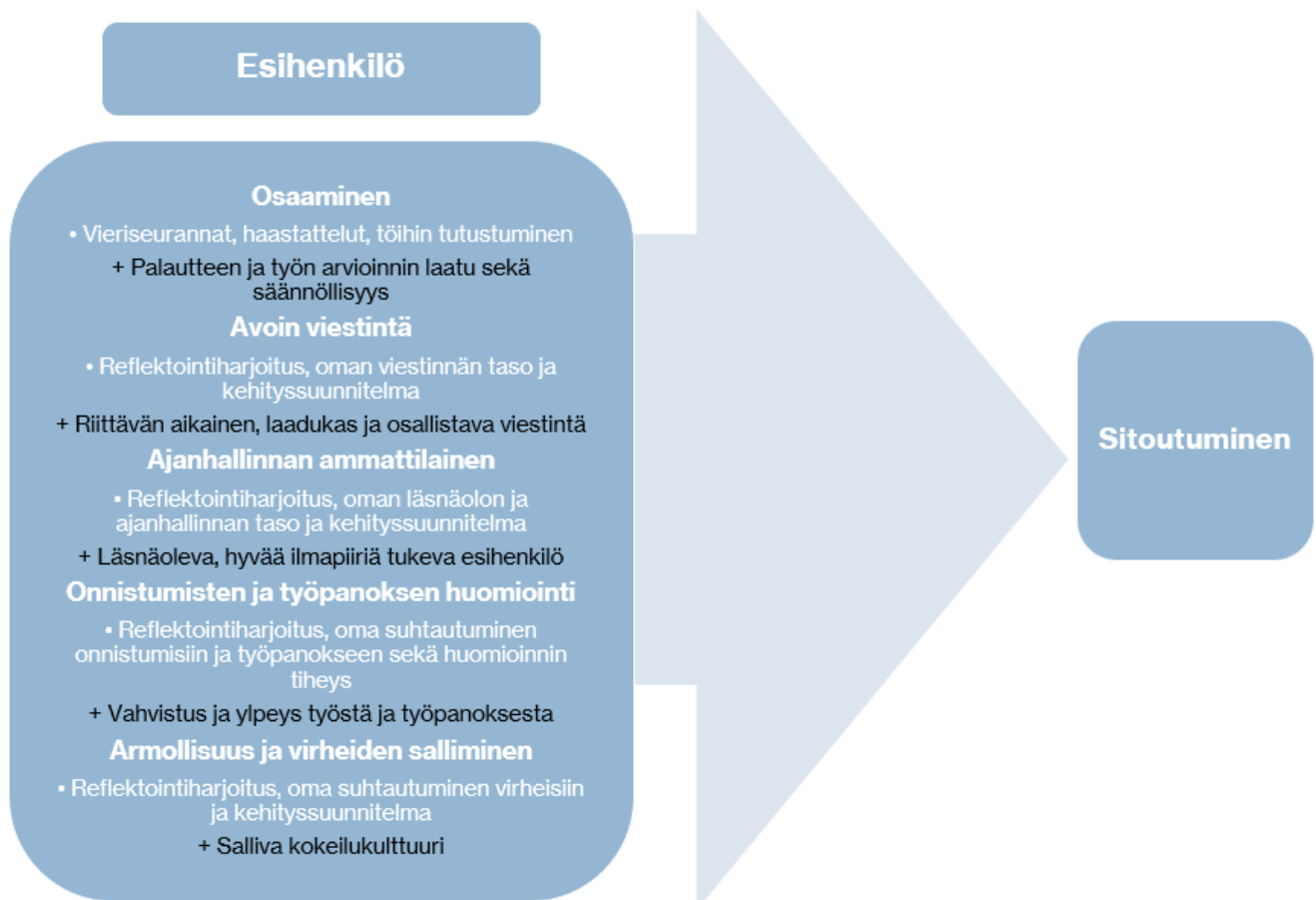
jatkotutkimaan laadullisella tutkimuksella haastatteleamalla muutamia eri ikäryhmien edustajia jonkin tietyn muutoksen ympäriltä ja keräisin sitä kautta parempaa ymmärrystä, onko sitoutumisessa eroja ja jos on, niin mitkä ovat syyt erojen taustalla.

6.5 Toimenpide-ehdotukset organisaatiolle

Tässä luvussa käsitellään toimenpide-ehdotukset esihenkilölle, johdolle ja yksilölle.

6.5.1 Toimenpide-ehdotukset esihenkilöroolille

Esihenkilölle saatiin tulosten avulla tehtyä viisi toimenpide-ehdotusta, joilla voidaan parantaa sitoutumisen astetta organisaatiossa (kuvio 14).



Kuvio 14. Toimenpide-ehdotukset esihenkilölle.

Valtaosa kaikista kehittävästä avoimista kommentteista liittyi esihenkilön ymmärrykseen vastaajien työtehtävistä, sen arvioimisesta ja siihen liittyvästä palautteesta. Siksi ensimmäinen kehitysehdotus on esihenkilöiden osaamisen ja tasapuolisuuden kasvattaminen liittyen

johdettaviin työtehtäviin sekä odotusten parempi yhteinen kalibrointi. Ymmärryksen kasvattamista voidaan tehdä esimerkiksi vieriseurannoilla, töihin tutustumisilla keskustelun ja havainnoinnin kautta, yhteisillä kehittämishetkillä sekä ylipäätään osoittamalla säännöllistä ja johdonmukaista kiinnostusta ymmärtää tekemistä riittävällä tasolla. Tämän avulla on mahdollisuus saada odotukset tasalaatuisemmiksi ja reilummiksi ja luottamus kasvaa. Tämä myös lisää tilaisuuksia palautteenannolle, kun esihenkilö on tiiviimmin arjessa läsnä. Lisäksi kasvanut ymmärrys mahdollistaa laadukkaamman ja tasapuolisemman kokonaissuorituksen arvioinnin, kun tiedetään paremmin mitä arvioidaan. Esihenkilöiden ymmärrystä ja osaamista kasvattamalla voidaan myös hillitä epätervettä työntekijöiden välillä tapahtuvaa kilpailua. Sitoutumista osataan paremmin ohjata yksilöllisten tavoitteiden kautta oikeisiin asioihin, ei esimerkiksi pelkkään tehokkuusmielikuvan luomiseen optimoimalla tai vääristämällä tuloksia.

Toinen kehitysehdotus liittyy avoimeen viestintään annettuihin palautteisiin ja tiedottamisen tasoon. Tässä kommenttien ja teorian pohjalta nousee toimenpide-ehdotukseksi esihenkilön reflektointi omasta viestinnästä ja tiedottamisesta. Reflektointia voi pohtia seuraavien kysymysten avulla:

- Miten arvioi oman viestinnän ja tiedottamisen tason?
- Käydäänkö kaikki tarvittavat asiat johdonmukaisesti läpi ja riittääkö keskustelulle aikaa?
- Miten itse toimii, jos jotain ei ehtinyt tai muistanut kertoa? Jättääkö kertomatta vai tuoko ilmi pahoittelujen kera, että olisi pitänyt muistaa kertoa?
- Käyttääkö tulevista asioista kertomiseen ja keskusteluun sujuvasti ja monipuolisesti eri kanavia kuten palavereita ja chat-keskusteluja?
- Miten paljon aikaa viestimiseen menee ja tuntuuko aika riittävältä?
- Syntyykö oman keskustelunavauksen myötä minkälaista keskustelua?
- Mitä vastaanottajat viestinnän tyylistä voivat ymmärtää tai tuntea?
- Miltä itsestä tuntuu, jos joku on vahvasti eri mieltä ja vaatii enemmän perusteluita?

- Näkyykö oma tunne keskusteluissa ja miten?

Kolmas kehitysehdotus liittyy esihenkilöiden ajanhallintaan ja siinä roolimallina toimimiseen. Myös tässä nousee kommenttien ja teorian pohjalta toimenpide-ehdotukseksi reflektointi. Reflektointia voi tehdä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Millaista on omasta mielestä rooliin kuuluva, ammattimainen ajanhallinta?
- Miten itse ilmentää asioita kuten kiire ja paineensietokyky?
- Kun jotain on unohtanut, oppiiko siitä jotain vai yrittääkö entistä tehokkaammin vain muistaa?
- Mikä on oman aktiivisuuden ja läsnäolon taso hetkissä, jossa on mukana?
- Tuleeko tehtyä monta asiaa yhtä aikaa ja jää siitä kiinni? Miltä se tuntuu ja miten siihen reagoi?
- Mitä tiimiläiset näkevät esihenkilön ajanhallinnasta, mistä voivat ottaa mallia?

Neljäs kehitysehdotus liittyy virheisiin ja epäonnistumisiin ja myös tässä roolimallina toimimiseen. Toimenpiteenä samoin tässä nousee kommenttien ja teorian perusteella esihenkilön reflektointi virheiden ja epäonnistumisten sietämisestä. Sitouttamisen näkökulmasta virheet tulee sallia ja ymmärtää paikkoina oppia, jopa hetken pysähtyä ja olla kiinnostunut ymmärtämään kokonaisuutta paremmin, ennen korjaavaan viestintään siirtymistä. Keskustelujen pääpaino tulisi olla selkeästi enemmän kannustava, kuin virheisiin keskittyvä. Esihenkilö voi reflektoida virheisiin suhtautumista esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- Mitä aidosti tuntee ja miten todellisuudessa toimii, kun tiimiläinen "jää kiinni" virheestä tai on epäonnistunut jossain?
- Toimiiko aina johdonmukaisesti kuten tietää, että pitäisi toimia vai viekö tunne?
- Mitä ihmiset ympärillä näkevät ja kuulevat, kun esihenkilö puhuu virheistä ja epäonnistumisista?

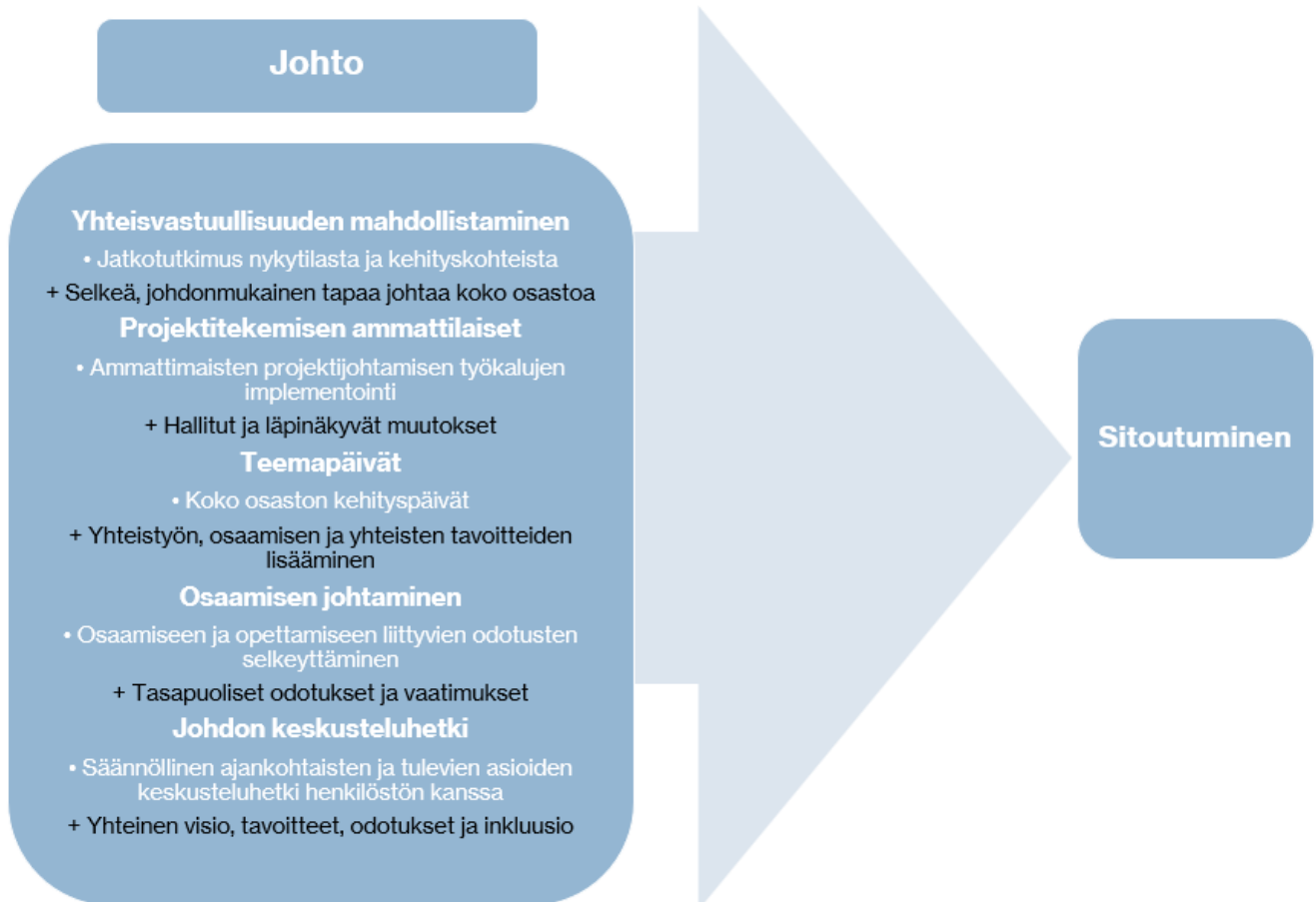
- Millaisia ovat ensireaktiot ja näyttääkö esihenkilö ilmein ja elein tunteuksiaan, vaikka ei sanoisi mitään?

Viides kehitysehdotus liittyy onnistumisten huomioimiseen ja ylpeyden osoittamiseen sekä näissä roolimallina toimimiseen. Tässäkin toimenpiteeksi valikoituu esihenkilön reflektointi annettujen kommenttien ja teorian pohjalta. Esihenkilö voi reflektoida miten itse positiiviset asiat ja onnistumiset huomioidaan hänen toimestaan esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- Onko joitain tiettyjä asioita, joita on helpompi huomioida, kuin toisia ja mistä se voi johtua?
- Miten usein tiimiläiset kuulevat julkisesti esihenkilön huomioivan omia tai muiden onnistumisia?
- Millaisin asioin esihenkilö on todentanut, että on onnistunut huomioidussa ja se on koettu merkitykselliseksi?
- Näkeekö esihenkilö jokaisessa yksilössä vahvuuksia, joita voi huomioida?
- Tukeeko hänen olemuksensa ja äänensävyensä samaa viestiä?
- Uskooko itse sitä mitä sanoo?
- Onko tyytyväinen nykyiseen tasoonsa huomioida yksilöiden, tiimin sekä muiden osastolla olevien ryhmien onnistumisia?
- Onko aidosti ylpeä ihmisistä, tiimeistä ja onnistumisista sekä myös yrittämisestä, vaikka ei onnistuttukaan?
- Miten oma mahdollinen ylpeyden tunne näkyy, kuuluu ja tuntuu ympärillä olevista ihmisistä?

6.5.2 Toimenpide-ehdotukset johdolle

Johdolle saatiin tulosten avulla tehtyä viisi toimenpide-ehdotusta, joilla voidaan parantaa sitoutumisen astetta organisaatiossa (kuvio 15).



Kuvio 15. Toimenpide-ehdotukset johdolle.

Toiseksi eniten kommentoituja asioita olivat työn resursointiin liittyvät asiat ja toivottiin selkeyttä, työrauhaa ja mahdollisuutta itse oppia oikeanlaista työtilanteen tulkintaa reagoimalla, jotta mikro- ja ryhmätasolla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia. Tähän liittyen kehitysehdotukseksi nousee yleisesti pohdittavaksi, miten yhteisvastuullisuutta paremmin mahdollistetaan, jotta muuttuviin työtilanteisiin reagointiin annetaan riittävästi aikaa, tilaa, mutta myös tulkinta-apua, jotta ryhmätasolla on mahdollista saada oikeanlainen ymmärrys, milloin saa ja milloin tulisi reagoida. Ryhmätason ymmärryksen kasvattaminen poistaa yksilöiden ohjaamisen tarvetta ja lisää tunnetta luottamuksesta. Voidaan pohtia keinoja, millä paremmin tuodaan näkyväksi työtilanne ja tarve, sekä virheiden ja epäonnistumisten sijaan käytetään tukemisen ja kannustamisen keinoja, jotka lisäävät sitoutumista. Vaikka jokin asia on kerrottu ja on joskus oikeuskin olettaa, että jotain pitäisi jo tietää ja ymmärtää, niin sen tiedostaminen, että eri rooleissa erilaiset asiat

korostuvat, voi helpottaa ja auttaa ymmärtämään, miksi jotkut asiat tarvitsevat useita toistoja ja harjoituksia ja siinä ei ole mitään huonoa tai paheksuttavaa, eikä se ole kenenkään osalta epäonnistuminen, ei viestijältä eikä viestin vastaanottajalta. Vaatii johtotehtävissä kaikkien sitoutumista haluttuihin toimintamalleihin, jotta toiminta on johdonmukaista. Parhaimmillaan, kun ryhmä oivaltaa ja syntyy aitoa yhteisvastuullisuutta, jokainen ryhmässä kokee olevansa tärkeä osa joukkuetta, ollaan valmiita joustamaan ja hyödynnetään paremmin ryhmän sisällä olevia vahvuuksia parempien tulosten saavuttamiseksi. Tähän samaan toimenpide-ehdotukseen liittyy neljänneksi eniten kommentteissa noussut hierarkiaan liittyvät aiheet ja haasteet, joka voi olla osana tätä analyysia. Esimerkiksi voidaan selkeyttää päätöksentekoon liittyviä näkökulmia, miksi joistain asioista voidaan itse päättää ja miksi tietyn tyyppiset asiat on parempi hyväksyttää johdon toimesta.

Kolmanneksi eniten kommentteista nousi kehittämiseen liittyvät haasteet ja niiden kuormittavuus. Toimenpide-ehdotukseksi nousee tästä kokonaisuudesta kokeilu ammattimaisesta projektitekemisestä. Voidaanko projektijohtamisen teoriasta löytää jotain sovellettavia malleja, joilla saadaan kehityshankkeet ja projektit selkeämmin osaksi yhdessä johdettavia asioita ja tavoitteita, jotta niistä voidaan tehdä riittävän kattavalla ryhmällä päätöksiä ja seurantoja. Kehityshankkeille ja projektitekemiselle voidaan esimerkiksi luoda pelisäännöt tai toimintamalli, jossa johdonmukaisesti aina huomioidaan, että tarvittavat asiat on varmistettu, kuten avainhenkilöt, dokumentointi, määräajat, ajankäyttö sekä viestintä, raportointi ja arviointi. Vastuiden selkeyttämisellä varmistetaan sitoutuminen ja valmiiksi saattaminen paranee. Selkeämpi projektijohtaminen madaltaa kynnystä osallistua, kun toiminta ja kuormittavuus on ennakoitavaa ja asioiden eteneminen näyttäytyy myös ulkopuolisille selkeämmin johdettuina kokonaisuuksina.

Kommentteja tuli myös useita koskien yhteistyötä ja sen merkityksestä sitoutumiseen. Toimenpide-ehdotuksia yhteistyön lisäämiseksi löytyisi varmasti lukuisia, mutta kommenttien ja teorian perusteella voisi yhteistyön lisäämistä lähteä edistämään kokoamalla eri tekemisten edustajia yhteisen haasteen tai tehtävän äärelle ideoimaan ja oppimaan toisiltaan esimerkiksi kasvokkain tapahtuvissa teemapäivissä. Tiimien koostumuksella ei olisi välttämättä niin isoa painoarvoa, jos yhteisiä hetkiä olisi enemmän missä luottamusta voisi kasvattaa koko osaston kanssa. Yhteisten haasteiden ja ongelmanratkaisun äärellä luottamuksella on edellytykset kasvaa ja tutuksi tulemisen kautta myös parempi sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin voi kasvaa. Mahdollista yhteistyön lisäyksellä olisi myös nähdä siirtymistä pienten keskenään

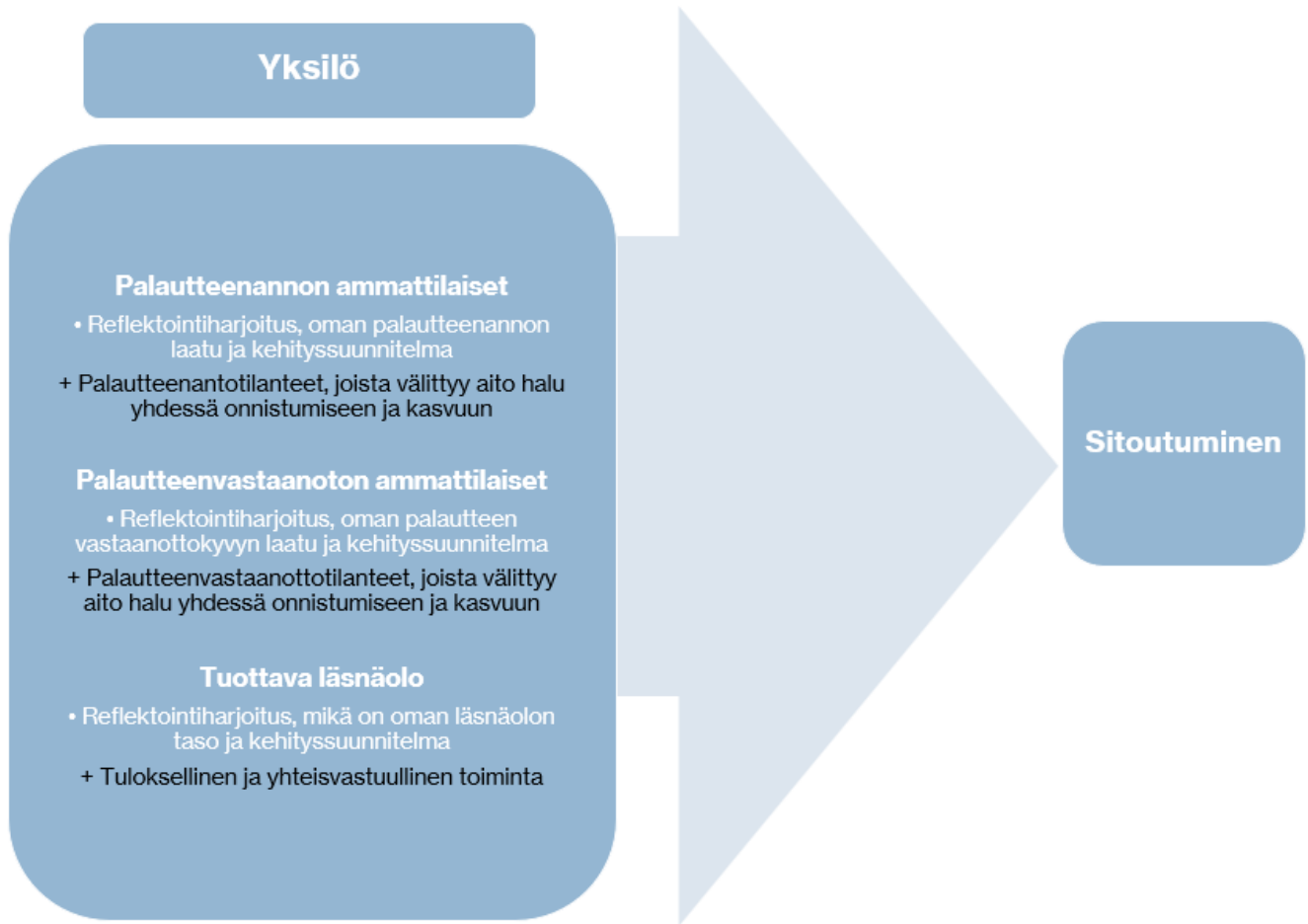
kilpailevien tiimien me-hengestä koko osaston tai tekemisiin liitettyyn yhteisöhenkeen. Tee-
mapäiviin voi esimerkiksi tämän kyselyn aiheista löytyä aiheita, kuten kasvun ja kehittymisen
valmennuspäivä, jossa opitaan toisilta.

Joitain kommentteja tuli myös liittyen osaamisen tasoon ja erilaisiin käsityksiin siitä mitä
osaamisten myötä henkilöiltä odotetaan työnteon kannalta. Myös osaamisen odotuksiin pe-
rehdyttämiseen liittyen oli erilaisia käsityksiä. Toimenpide-ehdotus kommenttien ja teoriaan
perustuen on osaamisen tason ja osaamiseen hankkimiseen ja opettamiseen liittyvien odo-
tusten määrittelyä tarkemmaksi. Vastuita voitaisiin kuvata uusien osaamisten osalta, jotta
vastuut ja odotukset olisi selkeämpiä uutta harjoittelevalla, uutta opettavalla, esihenkilölle ja
muille työtä arvioiville sekä kollegoille. Tämän osa-alueen selkeytys mahdollistaa useampaan
näkökulmaan liittyen sitoutumisen paranemista.

Myös vähemmän kommentteja saanut, mutta selkeä sitouttamisen työkalu olisi johdon ja
osaston eri tekemisten edustajien välinen säännöllinen keskusteluhetki, jossa voisi sitouttaa
tulevaisuuden visioon ja tuleviin ja menossa oleviin muutoksiin samalla, kun on mahdollisuus
keskustella asioista ja saada myös johdolle palautetta. Tällaisia keskusteluhetkiä osastopääl-
likön kanssa oli jo pidettykin. Vaihtoehtoisesti voisi olla kokeilu myös, että osan keskuste-
luista käy johdosta vuorotellen joku muu ja keskustelun teemat voisi liittyä kyseiseen rooliin.
Tai mahdollisesti jokin yhdistelmä näistä ehdotuksista. Lisäisi kokemusta ja luottamusta siitä,
että johto ottaa kollektiivisesti palautteita vastaan ja käsittelee niitä yhdessä.

6.5.3 Toimenpide-ehdotukset yksilölle

Yksilölle saatiin tulosten avulla tehtyä viisi toimenpide-ehdotusta, joilla voidaan parantaa si-
toutumisen astetta organisaatiossa (kuvio 16).



Kuvio 16. Toimenpide-ehdotukset yksilölle.

Erityisesti toksisuuteen liittyvissä kysymyksissä ja kommentoissa nousi virheet ja toisten tekemisten liiallinen arvostelu. Asioista ja ihmisistä on toki tarve joskus puhua, jotta voi kasvat-
taa ymmärrystä siihen, miksi jokin asia on tapahtunut tai miksi joku toimii kuten toimii, mutta tavoitteena ei voi olla leimaaminen tai muuten vain paheksuminen. Luottamuksen syntyä ja sitoutumista estää erityisesti toisten arvostelu, joka johtuu tietämättömydestä, henkilökohtai-
sesta mielipiteestä tai olettamuksesta ja johon ei itse ole saanut antaa vastinetta. Toisten te-
kemisten tai tekemättä jättämisten valvonta, analysointi ja raportointi voi myös muodostua oman onnistumisen esteeksi, mikäli virheisiin keskittyminen menee liiallisuuksiin. Toimen-
pide-ehdotuksena luottamuksen lisäämiseen kaikkia kollegoita kohtaan on yksilötasoinen ref-
lektointi omasta palautteenantokyvystä kaikissa rooleissa. Apukysymyksinä reflektointiin voi-
daan käyttää esimerkiksi:

- Onko oma palaute useammin suoraa aikuismaista ja eteenpäin vievää keskustelua asianomaisen itsensä kanssa?

- Kritisoiko itse toisia selän takana, todistaakseen jonkun huonoutta tai väärässä olemista?
- Onko itsellä riittävä taso sietää muiden tekemiä virheitä, erilaisuutta, keskeneräisyyttä ja epätäydellisyyttä, jotta pystyy keskittymään omaan työhön ja tavoitteisiin?

Vastaavasti myös palautteen vastaanottokyky nousi tuloksissa ja kommentteissa aiheena, johon on hyvä löytää yhteinen toimenpide ja reflektointi kaikissa rooleissa toimii tässäkin. Palautteen vastaanottamiskykyä voi kehittää ja näistä voi esimerkiksi esihenkilön tai kollegan kanssa sparrata, jos tuntuu, että ei yksin saa omaa palautteen vastaanottokykyä kehitettyä. Myös tällä puolella palautetta on huomionarvoista, että vain siksi, että itse on jotain mieltä, niin ei tarkoita, että palaute pitäisi aina muuttaa asioita. Kuunteleminen on tärkeää, jotta ymmärrys kasvaa, mutta varsinkin henkilökemioihin ja käyttäytymiseen liittyviin asioihin on useita puolia ja tavoitteena tulee työpaikalla kaikilla olla aikuiselle sopiva asiallinen käyttäytyminen, joka mahdollistaa sen, että kaikilla on hyvä olla, kasvaa ja kehittyä työssään omana itsenään. Voi olla helpompi pohtia omaa palautteenvastaanottokykyä omien aikaisemmin vastaanotettujen palautteiden kautta ja käyttää reflektointiin esimerkiksi seuraavia apukysymyksiä:

- Miltä kehittävä palaute tuntuu itsessä? Mistä tunne tai tunteet johtuvat?
- Miten kehittävästä palautteesta herännyt tunne näkyy muille?
- Vastaako itse saatuihin palautteisiin samalla tavalla, kuin odottaa muiden vastaavan?
- Onko kehittäviä palautteita tullut usein?
- Millainen sävy saaduissa kehittävässä palautteissa on omasta mielestä ollut? Mistä palautteen sävy on voinut johtua?

Jokaiseen rooliin liittyen tuli myös kommentteja läsnäolon laadusta. Koettiin, että kaikki eivät syystä tai toisesta osallistu, esimerkiksi kiireen, mielenosoituksen tai heikon osaamisen vuoksi. Palvelutuotannon kaikkien roolien kannalta on tärkeää, että kun johonkin osallistutaan, niin ollaan tuottavia. Haittana osallistumattomuudesta on lisäksi sen vaikutus yleiseen kulttuuriin, jossa kollegoiden heikko sitoutuminen tarttuu. Toimenpide-ehdotuksena tähän aiheeseen on kaikissa rooleissa reflektointiharjoitus omasta läsnäolosta, johon voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Onko itse tyytyväinen omaan läsnäolon tasoon ja mistä tunne tulee?
- Miltä oma läsnäolon taso näyttää muille?
- Millaista tunnetta oma läsnäolo on mahdollisesti edellisessä palaverissa muissa osallistujissa herättänyt ja miksi? Entä oman tiimin chateissa? Entä oman vastuualueen tai tekemiseen liittyvissä palaverissa tai muissa keskusteluissa?
- Jos ryhmässä on joku, joka ei muiden mielestä tunnu olevan läsnä ja osallistuvan mitä se heille viestii? Entä miten heidän pitäisi tällaisessa tilanteessa toimia?
- Jos ryhmässä on useita, jotka eivät ole läsnä tai tunnu osallistuvan, miltä vähemmistöstä, joka osallistuu, silloin tuntuu? Miten heidän tulisi tilanteessa toimia?
- Voiko joku ottaa tilanteissa liikaa tilaa? Miltä se muissa näyttää ja miten se vaikuttaa muihin? Miten muiden tulisi toimia, jos joku vie kaiken tilan ja kertoo omia mielipiteitä, kuin ne olisivat kaikkien mielestä koko totuus?

6.6 Tutkimuksen objektiivisuus ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan selkeällä kysymyksen asettelulla, joissa vastauksia annetaan vain yhteen asiaan kerralla. Tutkimuksessa kysytyt kysymykset taulukoitiin itse tutkimuskysymysten kanssa rinnakkain ennen tutkimusta, jotta voitiin varmistaa, että tutkimuksessa kysytyt kysymykset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Lisäksi teoria toimi kysymystenasettelussa apuna ja kysymysten muodostamisen jälkeen, niitä peilattiin vielä tutkimuskysymyksiin sekä teoriaan ja tehtiin muokkauksia luotettavamman tuloksen saamiseksi.

Heikkilän (2014, s. 178) mukaan luotettavuuden vuoksi on tärkeä, että otos on riittävän suuri ja edustava sekä, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Otanta oli riittävän iso, mutta eri ikäryhmien osalta olisi vaadittu suurempi vastausprosentti koko kyselyssä, jotta ikäryhmistä olisi saatu yhtä iso edustus. Lisäksi vastaajien sitoutumisen tarkemman tason selvittämiseksi olisi todennäköisesti vaadittu useampia tarkentavia kysymyksiä omasta sitoutumisesta erilaisiin asioihin. Näitä kysymyksiä kuitenkin karsittiin pois melko paljon kahdesta syystä: 1. osa kysymyksistä oli kysytty toisessa henkilöstökyselyssä juuri ennen tätä kyselyä ja 2. kysymysten kokonaismäärää oli tarve pitää maltillisena, jotta saatiin riittävästi vastauksia. Täysin saman tuloksen saaminen tutkimusta toistettaessa on yksi tutkimuksen luotettavuuden merkki. Tämän tutkimustuloksen toistettavuuteen voi vaikuttaa otannan koko, joka jäi yhden ikäryhmän osalta suppeammaksi, sekä itse ja kysymykset, joita mitattiin, eli kokemuk-
sia nykytilasta sekä lähihistoriasta.

Taulukoimalla sekä suljettujen, että avointen kysymysten vastauksia pyrittiin varmistamaan, että tulokset edustaisivat mahdollisimman tarkasti määrälliselle tutkimukselle asetettuja tavoitteita selvittää otannan avulla tutkimuskysymyksille vastaukset. Avoimissa vastauksissa taulukoitiin esiintyneitä kommentteja, joille annettiin niissä esiintyneiden samankaltaisten aiheiden mukaan pisteitä. Tämän jälkeen koottiin yksittäiset aiheet aiheryhmiin, selkeämpien kokonaisuuksien saamiseksi, joiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin merkittävimmistä esteistä sekä antaa parannusideoita. Joitain avoimia vastauksia ei pystynyt ottamaan mukaan arviointiin, sillä niissä ei vastaaja ollut tarpeeksi selkeästi tarkentanut, oliko kyseessä kuvaus nykytilasta vai kehitettävä asia. Tämä johtui kysymyksen asettelusta, joka olisi ollut parempi, mikäli se olisi jaettu kahteen eri kysymykseen. Jälkikäteen huomattiin myös, että ylpeyttä mittaavaan kysymykseen ei saatu yhtään avointa kommenttia, joka olisi avannut siinä esiintyvää suhteessa muihin heikompaan tulosta. Siihen kysymykseen liittyen olisi siis ainakin ollut hyödyllistä avata avoimen kysymyksen viitekehystä paremmin.

Tutkimuksessa on Hakalan (2024, Onko opinnäytetyösi sittenkään laadullinen tutkimus -luku) mukaan huomioitava, että liian läheinen positio tutkittavaan aiheeseen tai henkilöihin voi muodostua ongelmaksi. Vaarana liian läheisissä voi hänen mukaansa olla tulosten lukkoon lyöminen ennen varsinaista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa on hyvä tiedostaa, että tutkijan oma positio organisaatiossa voi vaikuttaa alitajuisesti tulkintoihin tai päätelmiin, vaikka pyrkimys on ollut peilata asioita objektiivisesti teorian avulla.

6.7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoite tunnistaa kohdeorganisaation merkittävimmät sitoutumisen esteet saavutettiin tällä tutkimuksella. Tutkimusprosessi oli kuitenkin haastava, sillä alun ideasta aihe ja siihen liittyvät teoriat ja käsitteet kasvoivat ja kasvoivat, kunnes niistä tuli valtava kokonaisuus, josta oli lähdettävä karsimaan. Vaikka karsintaa tehtiin erittäin paljon, tuntui silti, että sitoutuminen ja sitouttaminen aiheina olivat niin moniulotteisia, että määrällisellä tutkimuksella oli vaikea saada suppealla määrällä kysymyksiä kovin kattavaa kuvaa. Etenkin hyvillä avoimilla kysymyksillä voitiin kuitenkin saada irti mitkä asiat arjessa estävät sitoutumista ja näiden linkitys teoriaan toi paljon ymmärrystä ja erilaisia kehitysideoita. Tutkimusmenetelmänä käytetty fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus osoittautui sopivaksi menetelmäksi tämän aiheen tutkimiseen ja analysointiin, kun haluttiin ymmärtää merkittävimpiä sitoutumisen esteitä sekä ymmärtää asioita, lukujen taustalla.

Tämän tutkimuksen sekä mahdollisten lisätutkimusten avulla organisaatiossa voidaan varmasti löytää uutta johtamisnäkökulmaa transaktioanalyysin ja kompleksisuusajattelun viitekehyksistä, kuten myös palaamalla ihan perinteisten johtamisen ja muutosjohtamisen työkalujen äärelle. Kohdeorganisaatiossa kannattaa tämä tutkimus hieman muokatuin kysymyksiin uusia jonkun ajan päästä ja seurata asioiden kehittymistä. Tietoisesti tuleminen näistä aiheista voi jo itsessään vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti, mutta mitä enempi kehittäviä toimenpiteitä tehdään, sen paremmat mahdollisuudet sitoutumisen parantamiseen on. Mahdollisessa uusintatutkimuksessa ja kyselyssä erityistä huomioita kannattaa kiinnittää huomiota avoimiin kysymyksiin. Etenkin ylpeyteen liittyvät kokemukset jäivät sellaiseksi, joita olisi avointen vastausten avulla ollut mielenkiintoista tutkia enemmän ja ymmärtää näiden vaikutuksia sitoutumiseen.

Vaikka esihenkilötyötä olisi työpaikan roolimallina toimimisen näkökulmasta mielenkiintoista tutkia tarkemmin ja voisi tuntua helpolta valita vain esihenkilöön liittyviä kysymyksiä jatkotutkimuksiin, tunnistettiin tässä tutkimuksessa myös vastaajan itseensä liittyvien kysymysten avaavan isompaa kuvaa kokonaisuudesta. Esimerkiksi vastaajien kokema ylpeys omasta työstä sai selkeästi heikomman tuloksen, kuin kokemus arvojen mukaan toimiminen sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Tämä indikoi jonkinlaista ristiriitaa sen välillä mistä asioista todellisuudessa pitäisi työssään olla ylpeä. Tällaiset ristiriidat auttavat löytämään vastauksia tai aiheita lisätutkimuksille, vaikka kysymykset eivät suoraan esihenkilön toimintaan liity.

Hierarkiaan liittyen kohdeorganisaatiossa voi olla hyödyllistä tehdä lisätutkimuksia aiheesta, jotta voidaan saada tarkempaa tietoa minkä tyyppiset asiat vaikuttavat kokemukseen liiallisesta hierarkiasta ja mitkä ovat mahdolliset kehitystoimenpiteet. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa hyödynnetyllä fenomenologis-hermeneuttisella menetelmällä voidaan yhdistää määrällistä ja laadullista tietoa ymmärryksen lisäämiseksi ilmiöstä. Hierarkian tasoa ja kokemuksia voidaan tutkia myös tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu Laineen ym. (s. 10–12) mukaan monimutkaisten ja pitkään jatkuneiden ilmiöiden tarkasteluun. Tapaustutkimuksessa voidaan heidän mukaansa hyödyntää määrällistä aineistoa, mutta sen pääpaino on laadullisessa aineistossa, jonka avulla voidaan ymmärtää tapausta laajemmin.

Oppeja aiheesta syntyi roolimallina olemisen kautta. Esihenkilönä tulee tehdä ja sanoa kuten opettaa ja olla itselleen rehellinen, jos jostain syystä ei siinä aina onnistu. Kun vastaanottaa kehittävästä palautetta itsestään, tulee miettiä mitkä asiat tekevät asiasta totta ja miten voi toimia jatkossa paremmin. Ja kun saadaan palautetta muista ihmisistä, tulisi ennemminkin

mieltä, miksi näin on päässyt käymään ja osoittaa kiinnostusta dataa, faktoja ja kaikkia osapuolia kohtaan ennen kuin tehdään hätiköityjä päätöksiä. Vaikka tämä tutkimus ei ole suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa kannustaisin kuitenkin esimerkiksi palvelutuotannon ympäristöissä tutkimaan sitoutumista transaktioanalyysin ja kompleksisuusajattelun näkökulmista. Näistä voi löytyä uusia näkökulmia tutkimusten kautta muihinkin organisaatioihin, joissa sitoutumisen parantamista on pohdittu.

LÄHTEET

- Bartels, G. (2002). Behavioural modification: A transactional approach. Teoksessa G. Bartels, & W. Nelissen (toim.), *Marketing for Sustainability: Towards Transactional Policy-making* (s. 263–284). IOS Press.
- Bergbom, B., & Lantto, E., & Leino-Arjas, P., & Ruokolainen, M., Tarvainen, K., & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 53–74). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Berne, E. (2016). *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry*. Pickle Partners Publishing.
- Brandi, U., & Christensen, P. (2018). Sustainable organizational learning. A lite tool for implementing learning in enterprises. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), s. 256–362. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2018-0047>
- Claxton, J. (2014). How do I know I am valued? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 188–201. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2014-0013>
- Duval-Lantoine, C. (2022). *Toxic Leadership Culture and Gender Integration in the Canadian Forces*. University Press. <https://doi.org/10.1515/9780228012719>
- Foley, B., & Johnson, J. (2003). *Achieving Quality* (4. p.). Institute of Leadership & Management.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing.
- Heinimäki, J. (2018). *Arvon porukka: Etiikka ja työyhteisö*. Kauppakamari.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
- Hollins Martin, C. J. (2011). Transactional analysis: A method of analysing communication. *British Journal of Midwifery*, 19(9), 587–593. <https://doi.org/10.12968/bjom.2011.19.9.587>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Hyppä, J., & Haverinen, L. (2023). Suunnitteluohjeen kehittäminen kognitiivisen ergonomian huomioimiseen käytettävyyden parantamisessa. Teoksessa E. Lillqvist, M. Eronen-Valli,

- V. Manninen, N. Nissilä, & E. Salmela (toim.). *Communicating with purpose* (s. 107–127). (VAKKI Publications N:o 15). Vaasan yliopisto. <https://doi.org/10.70484/vakki.149343>
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Kirimi, B., & Minja, D. (2012). *Transformational corporate leadership*. Integrity Publishers Inc.
- Konst, T. (2022). Kestävää tulevaisuutta rakentava korkeakoulupedagogiikka. Teoksessa K. Mäki, & L. Vanhanen-Nuutinen (toim.), *Korkeakoulupedagogiikka – Ajat, paikat ja tulkinnat* (s. 99–110). Haaga-Helia. https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-08/Korkeakoulupedagogiikka_screen.pdf
- Kusy, M. E., & Holloway E. L. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and their Systems of Power*. Jossey-Bass.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2015). *Tapaustutkimuksen taito* (3. p.). Gaudeamus.
- Lundström, N., & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä: kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa P. Vartiainen, & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (luku 2). Gaudeamus.
- Lähdemäki-Pekkinen, J., & Solojew-Wartiovaara, A. (19.6.2023). *25 ratkaisua ja kokeilua megatrendien kuvaamiin ongelmiin*. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/25-ratkaisua-ja-kokeilua-megatrendien-kuvaamiin-ongelmiin/>
- Merimaa, J. (3.5.2018). *Professori Minna Huotilainen: aivotutkimus näyttää, miten oppilas saa luokassa ahaa-elämyksen*. Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-ja-oppiminen/professori-minna-huotilainen-aivotutkimus-nayttaa-miten-oppilas-saa-luokassa-ahaa-elamyksen>
- Microsoft. (2024). *Copilot* [suuri kielimalli].
- OECD. (2020). *Continuous Learning in Working Life in Finland. Getting Skills Right*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2ffcfe6-en>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Puustinen, A., & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen, & H. Raisio

(toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (luku 1). Gaudeamus.

Rahiman, H., & Kodikal, R (2020). Understanding transactional analysis of managers: An empirical study in India. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 141–153). [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.13)

Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press.

Tassabehjii, R., Lee, H., & Harding, N. (26.8.2024) Problematic workplace behaviours in the software development profession: Using transactional analysis to diagnose toxicity and improve relationships at work. *Sage Journals*, 49(6), 1454–1494. <https://doi.org/10.1177/10596011241276586>

Thompson, J.R. (2022). *Diversity and Inclusion Matters: Tactics and Tools to Inspire Equity and Game-changing Performance* (2. p.). John Wiley & Sons, Inc.

Tighe, S. (2019). *Rethinking Strategy: How to Anticipate The Future Slow Down Change and Improve Decision Making*. Wiley.

Van Coller-Peter, S. (2015). *Coaching Leadership Teams: Getting Organisational Culture Aligned*. KR Publishing.

Vilkkä, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Von Bergen, C. W., & Bressler, M. S. (2015). Active waiting as business strategy: Learning from the serengeti plains. *Journal of Business Strategies*, 32(1), 21–40. <https://doi.org/10.54155/jbs.32.1.21-40>

Vuorinen, T. (2023). *25 Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.

Yusnita, I. (2025). The Influence of leader emotional intelligence, transactional leadership and perceived organizational support on job performance mediated by trust in supervisor. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 5(1), 245–264. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v5i1.848>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake

Kysely sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden vaikuttavuudesta osastolla

Tällä kyselyllä kartoitetaan osaston henkilöstön kokemusta sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä niiden vaikuttavuudesta erityisesti muutoksiin. Tavoitteina on selvittää, onko eri ikäryhmien vastauksissa eroavaisuuksia sekä saada kehitysideoita, millä lähijohtamista voidaan muutoksiin sitouttamisen näkökulmasta parantaa.

Kyselyn taustatiedot

1. Ikä

21–40 vuotta

41–50 vuotta

51–64 vuotta

Kysymykset luottamuksesta

2. Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto mukaan, miten lähi-
menneisyydessä olet asian kokenut.

Näistä 1 = Aina, 2 = Usein, 3 = Joskus, 4 = Harvoin, 5 = Ei ikinä. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 =En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Esihenkilöni pitää kiinni lupauksistaan.

Esihenkilöni luottaa minuun.

Esihenkilöni on ylpeä minusta.

Saan olla oma itseni töissä.

Minulla on turvallinen olo töissä.

Minua kohdellaan tasa-arvoisesti muiden kanssa.

Pidän kiinni lupauksistani.

Luotan esihenkilöni.

Tunnen ylpeyttä työstäni.

3. Kuvaile miten luottamus esihenkilösi ja sinun välilläsi ilmenee arjessasi. Jos jotain, mitä muuttaisit, että luottamus lisääntyisi teidän välillänne tai osastolla yleensä?

Kysymykset strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin sitouttamisesta

4. Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto mukaan, miten lähi-
menneisyydessä olet asian kokenut.

Näistä 1 = Aina, 2 = Usein, 3 = Joskus, 4 = Harvoin, 5 = Ei ikinä. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 =En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Esihenkilöni toimii roolimallina sille, miltä hyvä työssämme näyttää.

Esihenkilöni toimii arvojemme mukaisesti.

Koen olevani tärkeä osa joukkuetta.

Olen sitoutunut asettamiini tavoitteisiin.

Olen sitoutunut toimimaan arvojemme mukaisesti.

5. Kuvaile miten sinuun kohdistuvat odotukset näkyvät arjessasi. Jos jotain, niin miten muuttaisit sinuun kohdistuvia odotuksia?

Kysymykset muutoskyvykkästä organisaatiokulttuurista

6. Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto mukaan, miten lähi-
menneisyydessä olet asian kokenut.

Näistä 1 = Aina, 2 = Usein, 3 = Joskus, 4 = Harvoin, 5 = Ei ikinä. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 = En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Esihenkilöni osoittaa aitoa kiinnostusta, kun annan hänelle palautetta.

Esihenkilöni antaa minulle palautetta, jonka avulla minulla on mahdollisuus oppia ja kasvaa.

Osastollamme yksilölliset tarpeeni otetaan riittävästi huomioon.

Saan kollegoiltani tukea, jota tarvitsen.

Olen tarvittaessa valmis tekemään uhrauksia työni puolesta.

Hyödynnän valtuuksiani kokeilla uusia asioita.

Osaan olla armollinen itselleni, kun teen virheitä.

Osaan olla armollinen muita kohtaan, kun he tekevät virheitä.

Annan palautetta, joka vie meitä eteenpäin.

7. Kuvaile millaiseksi koet osaston kulttuurin. Jos jotain, niin mitä muuttaisit, jotta osastolla olisi enemmän muutoskyvykkyyttä?

Kysymykset muutoksiin sitouttamisesta

8. Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto asteikolla 1–5, sen mukaan, miten lähimenneisyydessä olet asian kokenut.

Näistä 1 = Aina, 2 = Usein, 3 = Joskus, 4 = Harvoin, 5 = Ei ikinä. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 = En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Esihenkilöni on muutoksissa läsnä.

Esihenkilöni tukee minua muutoksissa.

Osastomme nykyinen tapa tehdä muutoksia on henkilöstöä osallistava.

Päätöksenteko osastollamme on ketterää.

Osastollamme annetaan riittävästi aikaa asioiden oppimiseen ja omaksumiseen.

Osastollamme osataan fokusoida asioihin, jotka vievät meitä eteenpäin.

Tulen kuulluksi, kun tehdään päätöksiä, jotka koskevat minua.

9. Kuvaile miten osastolla tapahtuviin muutoksiin sitouttaminen tapahtuu sinun näkökulmastasi. Jos jotain, niin mitä muuttaisit tavassa johtaa muutoksia, jotta muutoksiin sitoutuminen olisi helpompaa?

Kysymykset vuorovaikutuksesta

10. Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto asteikolla 1–5, sen mukaan, miten lähimenneisyydessä olet asian kokenut.

Näistä 1 = Aina, 2 = Usein, 3 = Joskus, 4 = Harvoin, 5 = Ei ikinä. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 =En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Esihenkilöni on johdonmukainen.

Esihenkilöni reaktiot ovat helposti ennakoitavissa.

Esihenkilöni on aidosti kiinnostunut tapahtumien kulusta.

Esihenkilöni johtopäätökset ovat tarkkaan harkittuja.

Esihenkilöni hyväksyy virheet.

Näytän esihenkilölleni, että arvostan hänen minulle antamaa palautetta.

Näytän kollegoilleni, että arvostan heidän minulle antamaa palautetta.

Puhun esihenkilöstäni kunnioittavasti.

Puhun kollegoistani kunnioittavasti.

Haluan ymmärtää erilaisia näkökulmia.

Osaan johtaa omia tunteitani.

11. Kuvaile miltä vuorovaikutus esihenkilösi kanssa sinusta tuntuu. Jos jotain, niin mitä asioita muuttaisit, jotta vuorovaikutus esihenkilösi kanssa paranisi.

Kysymykset toksisista käyttäytymismalleista

12. Toksisilla käyttäytymismalleilla tarkoitetaan tässä yhteydessä käyttäytymismalleja, jotka myrkyttävät työilmapiiriä. Sellaista ei asiallista sanallista tai sanatonta käytöstä, joka vaikuttaa muihin negatiivisesti.

Miten usein kohtaat osastolla seuraavia käyttäytymismalleja? Valitse seuraavista väittämistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto asteikolla 1–5, sen mukaan, miten usein lähi-
menneisyydessäsi tunnistat kohdanneesi väittämän mukaisen käyttäytymismallin.

Näistä 1 = Erittäin usein, 2 = Melko usein, 3 = Ei usein eikä harvoin, 4 = Melko harvoin, 5 = Ei koskaan. Lisäksi käytössä on vaihtoehto 6 =En osaa sanoa, jota voi käyttää, jos ei osaa tai halua vastata kyseiseen kysymykseen. *

Toisten nöyryyttäminen.

Sarkastinen kommentointi.

Toisten julkinen piikittely.

Muiden mielipiteiden vähättely tai sivuuttaminen.

Toisten käyttäytymisen liiallinen valvonta.

Yhteistyön häiritseminen.

Vallan käyttäminen rankaisemiseen.

Passiivisaggressiivinen käyttäytyminen.

Oman reviirin suojeleminen.

Kehittävän palautteen heikko vastaanottokyky.

Sokeus omalle toksiselle (työilmapiiriä myrkyttävälle) käyttäytymiselle.

Muiden virheistä huomauttelu.

13. Kuvaile miten toksisuus (työilmapiirin myrkyttäminen) ilmenee sinun arjessasi. Jos jostain, niin mitä asioita muuttaisit, toksisuuden vähentämiseksi?

14. Tunnistatko muita sitoutumiseen vaikuttavia positiivisia tai kehitettäviä asioita arjessasi, jotka eivät aikaisemmin kyselyssä tulleet ilmi?