

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

LYDIA LUNDELL

# **Muutoskyvykkyys organisaatiossa X**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2025

## TIIVISTELMÄ

Lundell, Lydia: Muutoskyvykkyys organisaatiossa X  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto  
Toukokuu 2025  
Sivumäärä: 95

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutoskyvykkyteen liittyviä tekijöitä ja kohdeorganisaation asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden muutoskyvykkyttä niin yksilön, kuin tiimin näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kysely osoitettiin kohdeorganisaation Suomen yksiköiden asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville henkilöille.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa muutoskyvykkyuden toteutumisesta asiakaspalvelutiimissä. Tulokset antavat tukea asiakaspalvelutiimin esihenkilölle muutoksen ja muutoskyvykkyuden johtamista ja mahdollisten toimenpiteiden kohdentamista ajatellen.

Avainsanat: muutos, muutoskyky, muutoskyvykkyys, muutosvoima, muutosvastarinta

## ABSTRACT

Lundell, Lydia: Change capability in organization X

Bachelor's thesis

Business Administration

May 2025

Number of pages: 95

The purpose of this thesis is to explore the factors influencing change capability and to assess the change capability of employees working in customer service within the target organization, from both individual and team perspectives.

The study was conducted using a quantitative research approach, and data were collected through an electronic questionnaire. The survey was directed at employees in customer service roles across the Finnish units of the target organization.

The results provide insights into how change capability manifests within the customer service team. The findings support the team leader in managing change and strengthening change capability, as well as in identifying and targeting appropriate development actions.

Keywords: change, change capability, adaptability, change driver, resistance to change

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	7
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	8
3 MUUTOSKYVYKKYYS .....	9
3.1 Ketterä oppiminen .....	12
3.2 Sietämätön tunne ja kasvuasenne .....	13
3.3 Muutosvastarinta .....	14
3.4 Kommunikaatio.....	17
4 ONKO MUUTOSVOIMA SITTEKIN RYHMÄSSÄ?.....	20
4.1 Kulttuuri .....	21
4.2 Johtajuus .....	22
4.3 Kollektiivinen älykkyys ja kollektiivinen uteliaisuus .....	23
4.4 Konfliktointi .....	24
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1 Tutkimusmenetelmät .....	25
5.2 Tutkimuksen toteutus .....	26
5.3 Kyselyn toteutus .....	27
5.4 Kyselyn eettinen näkökulma .....	27
5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	27
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1 Muutoskyvykkyyden taustatekijöihin liittyvät kysymykset .....	29
6.2 Oppimiseen liittyvät kysymykset.....	32
6.3 Tunteisiin ja kasvuasenteeseen liittyvät kysymykset .....	37
6.4 Muutosvastarintaan liittyvät kysymykset.....	41
6.5 Kommunikaatioon liittyvät kysymykset .....	46
6.6 Viestintään liittyvät kysymykset .....	53
6.7 Ryhmän muutosvoimaan liittyvät kysymykset .....	57
6.8 Uteliaisuuteen liittyvät kysymykset .....	70
6.9 Urapolkumalliin liittyvät kysymykset.....	73
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	81
LÄHTEET.....	87
LIITE 1. KYSELYN SAATE .....	89
LIITE 2. KYSELYN KYSYMYKSET.....	90

## 1 JOHDANTO

Elämme maailmassa, jossa asiat elämässämme tapahtuvat aina vain kiihtyvällä nopeudella. Tämä muutosvauhti ja toisaalta myös epävarmuus voi tuntua absurdiltakin. Tulevaisuus tuntuu tapahtuvan entistä nopeammin, eikä asiaan ole tulossa muutosta. Kyetäksemme liikkumaan ja muuttumaan nopeammin ovat ketteryys, kyky sopeutua ja joustaa ominaisuuksia, joita tämä muutosvauhti jokaiselta vaatii. (Maxwell, 2021, s. 9–10.)

Muutoksen keskellä eläminen voidaan nähdä tietynlaisena pysyvän luovuuden tilana. Organisaatio, josta muutosvoimaa löytyy, on kyvykäs parantamaan toimintaansa ja luomaan uutta arjenkin keskellä ilman virallisten innovointiprosessien käynnistämistä ja luvan kyselemistä. Luovuudessa kyse on siitä, että sallitaan ja otetaan vastaan prosessi, joka ei ole aina vakaa, sisältäen satunnaisuutta ja tietämättömyyttäkin. (Piha & Sutinen, 2020, s. 184.) Mikäli halu muutokseen on, niin ihmisten, kuin organisaatioidenkin on pystyttävä sietämään sitä epämukavuutta, jota muutos aiheuttaa. Ilman epämukavuusalueelle menemistä ei voi synnyttää uutta. Kyse on oppimisesta ja epäonnistumisesta, tavoitteiden eteen työskentelystä ja asioiden uudella tavalla ajattelusta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 108.)

Opinnäytetyöni inspiraationa on toiminut Kirsi Pihan ja Mika Sutisen kirja Muutosvoimaa. Kyseinen kirja oli yhtenä kurssikirjana organisaation muutoskyvykkyyttä ja muutosjohtamista käsittelevällä kurssilla, jonka olen opintojeni yhteydessä suorittanut vuonna 2023. Opinnäytetyöni aihe liittyy omiin opintoihini, mutta myös omaan kiinnostukseeni nykyisen maailman tuomasta uudenlaisesta toimintaympäristöstä organisaatioille ja sitä kautta henkilöstölle ja erityisesti siihen, miten ja millä keinoin henkilöstö voi selvitä jatkuvasta muutoksesta. Opinnoissani olen syventynyt johtamiseen ja muutosjohtamiseen ja näiden kurssien kautta saanut hyvän teoreettisen pohjan organisaatioiden

toiminnan ymmärtämiseen muutostilanteissa ja muutoksessa. Opintoni ovat auttaneet minua ymmärtämään, mikä on organisaation uudistumiskyvyn merkitys sen menestystekijänä, kuinka organisaatiot voivat kehittää valmiuttaan kohdata muutoksia, johtaa niitä ja tukea henkilöstöään muutoksen keskellä. Opinnäytetyöni antaa mahdollisuuden soveltaa oppimaani käytännönläheisesti ja syventää osaamistani aiheen ympärillä, jota pidän tärkeänä tulevaisuuden työelämässä.

Tämä opinnäytetyö selvittää teoriaosuudessaan muutosvoimaan ja muutoskyvykkyyteen liittyviä tekijöitä niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin näkökulmasta. Osana organisaation muutoskyvykkyyttä, työssä tutkitaan kohdeorganisaation asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden muutoskyvykkyyttä. Asiaa katsotaan yksilön, mutta myös kollektiivisen muutoskyvykkyyden näkökulmasta. Huomioon otetaan se, miten ympäristö tukee muutoskyvykkyyden tekijöitä. Kysymyksiin pyritään löytämään vastaukset määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin. Tarkoitus on tuottaa hyödyllistä tietoa kohdeorganisaatiolle organisaation muutoskyvykkyydestä. Ajatus on kuitenkin, että työstä hyötyy erityisesti tiimien esihenkilöt. Työn tavoite on tuoda tukea esihenkilöille muutoksen ja muutoskyvykkyyden johtamiseen ja mahdollisten toimenpiteiden kohdentamiseen.

Muutos tässä ajassa tuntuu työelämässä olevan enemmän tai vähemmän jatkuvaa ja jotain sellaista, jota ei enää toteuteta prosessimuotoisena niin, että voidaan määritellä alku ja loppu. Muutoskyvykkyys on tekijä, jota koko organisaation on ajateltava jokaisella tasollaan selvitäkseen, mutta erityisesti pysyäkseen toimintakykyisenä. Aiheen ajankohtaisuutta osoittaa Työterveyslaitoksella käynnissä oleva muutoskyvykkyys menestystekijänä niminen hanke, jonka tarkoitus on määritellä seuraavasti: ”Muutoskyvykkyys menestystekijänä hankkeessa tutkimme työpaikkojen kokemuksia ja selviytymiskeinoja viime vuosien aikana tapahtuneista haastavista toimintaympäristön muutoksista.” Hankkeen tarkoitus on kartoittaa, arvioida ja saada aikaan organisaatioiden tulevaisuuden selviytymiseen sen resilienssiä vahvistavia ratkaisuja. Aikataulu hankkeelle on 1/2024–1/2026. (Työterveyslaitos, n.d.)

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kohdeorganisaatiolla on Suomessa kaksi erillistä yksikköä, joissa asiakaspalvelussa työskentelee yhteensä 16 työntekijää. Kyselyssä tiimit on nimetty tiimiksi 1 ja tiimiksi 2. Molemmissa tiimeissä työskentelee yhteensä kahdeksan työntekijää. Kohdeorganisaatio itsessään jätetään esittelemättä.

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimusongelma:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön muutoskyvykkyyteen työpaikalla?

Tutkimuskysymykset:

- Osana kohdeorganisaation muutoskyvykkyyttä, minkälainen on kohdeorganisaation asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden yksilöllinen ja kollektiivinen muutoskyvykkyys?
- Miten yksilöt kantavat itse vastuutaan omasta muutoskyvykkyydestään?

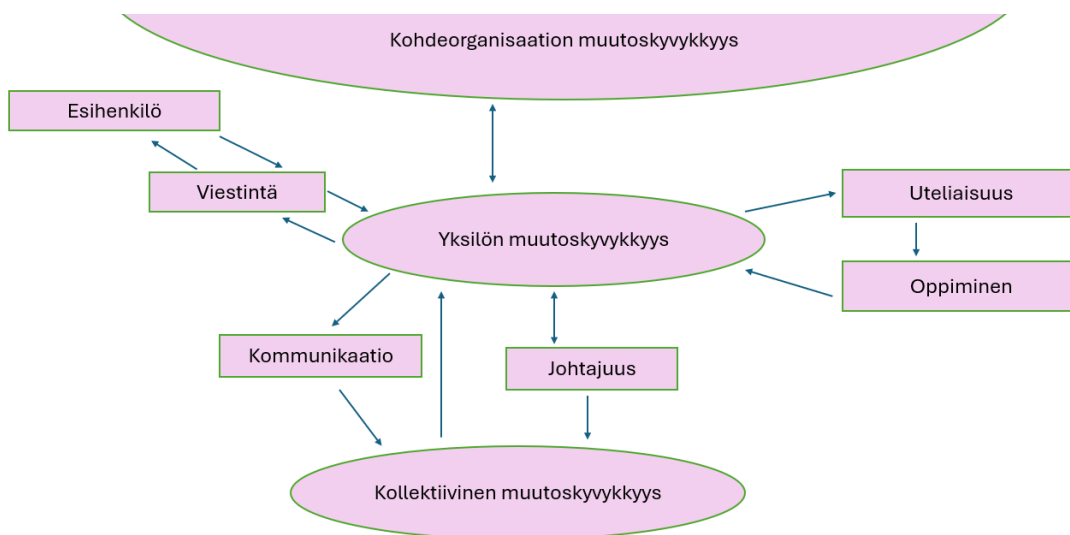
Työn tarkoitus on selvittää miten kohdeorganisaation asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden yksilöllinen ja kollektiivinen muutoskyvykkyys toteutuu. Asiaa tarkastellaan henkilöstön oman kokemuksen näkökulmasta. Lisäksi pyritään löytämään vastausta siihen, miten henkilöstö kantaa itse vastuutaan muutoskyvykkyydestään. Tutkimus huomioi ympäristön vaikutuksen muutoskyvykkyyteen vaikuttavana tekijänä.

Työ on tehty organisaation näkökulmaa ajatellen, tutkien muutoskyvykkyyttä suoraan muutoskyvykkyyden tekijöiden kautta ja sitä kautta selvittäen muutoskyvykkyyden toteutumista. Työ ei ota huomioon yksilön henkilökohtaisen elämän vaikutusta henkilön muutoskyvykkyyteen. Vaikka henkilökohtaisella

elämällä väistämättä on merkitystä myös siihen, miten kykenee selviämään muutoksesta työpaikallaan ja työtehtävissään.

Tavoitteena on, että tutkimus voisi tarjota esihenkilöille uutta näkökulmaa ja tietoa tilanteesta muutoksen ja muutuskäyvyyden johtamista tukemaan. Tarkoitus on tuoda esiin sellaisia seikkoja, joihin voisi olla hyvä keskittyä tai kohdentaa toimenpiteitä ja sitä kautta ehkä pieninkin yksittäisin toimenpitein parantaa yksilöiden ja erityisesti myös koko tiimin kollektiivista muutuskäyvyyttä. Tutkimus pyrkii tuomaan osa-alueittain esille myös yksilön oman vastuun näkökulmaa. Tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, miten yksilöt kantavat itse vastuutaan, jotta esihenkilöt voivat toimenpiteillään eri osa-alueittain kannustaa ja tukea yksilöitä kantamaan vastuutaan muutuskäyvyyteen vaikuttavista tekijöistä lisäten samalla koko tiimin kollektiivista muutuskäyvyyttä.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys Lydia Lundell

### 3 MUUTOSKYVYKKYYS

Eezy Flown tuottaman tutkimusraportin: 5 signaalia muuttuvasta työelämästä, työntekijäkokemus 2025 mukaan organisaatioista uupuu muutoskyvykkyyttä. Vapaasti annettava palaute on eri henkilöstöryhmien välillä samansuuntaista. Muutosten toteuttamisessa ongelmakohtina korostuu suunnittelun ja priorisoinnin riittämättömyys, puutteellinen viestintä sekä se, että henkilöstöä osallistetaan vähänlaisesti. Jatkuvista ja päällekkäisistä muutoksista johtuvaa vakava-asteista muutosväsymystä ja kuormitusta on myös nähtävissä kaikilla tasoilla. (Eezy Flow, 2025, s. 9.)

Monet organisaatiot kärsivät muutoskyvykkyyden puutteesta, koska ne eivät ole rakentuneet muuttamaan nykyistä tilaa vaan ylläpitämään sitä. Vastuunjako ja prosessit on organisaatioissa tarkoin määritelty. Henkilöstön odotetaan toimivan prosessin mukaan ja palkitseminen tapahtuu tämän kautta, ei niinkään sen perusteella miten he kyseenalaistavat asioita ja luovat uutta. Lisäksi mittarit mittaavat sitä mikä on jo tapahtunut ja huomiotta tässä suhteessa jää henkilön kyky oppia tai uudistua. (Eezy Flow, 2025, s. 10.)

Muutoksen onnistumisessa keskitytään asioihin, jotka on helppo tunnistaa, mitata ja myös korjata. Näitä ovat järjestelmät, prosessit ja resurssit. Kyse on muutoksen pinnallisista oireista, jossa henkilöstön kokemus jää huomiotta. Ihmisten toiminta muutoksessa ei ole loogista vaan tunnereaktioiden ohjaamaa. Muutoksen esteenä on useimmiten kokemus siitä, ettei ymmärrä omaa rooliaan tai sitä, mitä ollaan tekemässä. Ei myöskään uskalla kysyä ja lisäksi kokee, ettei tule kuulluksi. (Eezy Flow, 2025, s. 10.)

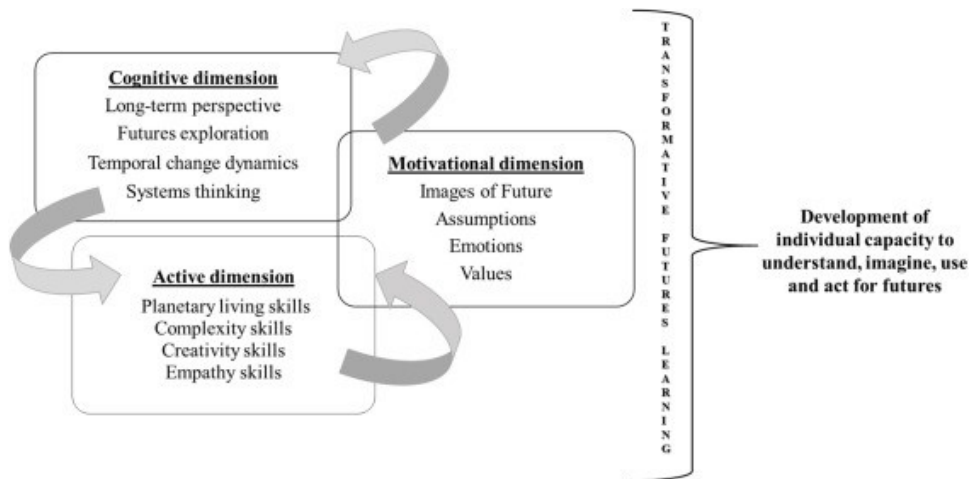
#### **Muutoskyvykkyyden ja muutoksen johtamisen taustalla**

Ihmisillä on erilaiset lähtökohdat muutokseen ja merkitystä on sillä, miten yhteiskuntamme ja kulttuurimme asioita arvottaa. Oma historiamme, miten me itse, mutta myös muut ihmiset ovat suhtautuneet meidän onnistumisiimme ja toisaalta epäonnistumisiimme ovat muokanneet tapaamme ajatella. (Piha &

Sutinen, 2020, s. 110.) Henkilön aikaisemmat kokemukset muutoksesta ja sitä kautta syntyneistä ennakko-odotuksista muutosta kohtaan vaikuttaa siihen, minkälaisella tavalla muutokseen reagoi. Mikäli muutokset ovat aikaisemmin tuoneet hyviä asioita, suhtautuu tulevaan muutokseen innostuen ja myönteisin odotuksin, kun taas negatiiviset kokemukset tekevät ihmisestä varautuneemman tulevaa muutosta kohtaan. (Pirinen, 2023, s. 324.)

Ihmisten yllättäväkin tapa reagoida muutoksen eri vaiheissa on seikka, joka muodostaa muutoksen johtamiselle haasteen. Esihenkilön kyky tunnistaa ihmisten reaktioita ja myös varautua niihin on yhteydessä siihen, miten hyvin hän osaa johtaa muutosta. Tunneälyä omaava johtaja tietää, että kaikki tarvitsevat tukea niin selvitäkseen muutoksesta, mutta myös ymmärtääkseen muutoksen hyödyt itselleen. (Kauppalehti, 2024.) Organisaatioissa muutosjohtamisen taustalla on organisaation ja sen johdon käsitys ihmisestä. Ihmistä pidetään joko olentona, joka tarvitsee käskyjä toimiakseen tai autonomisena yksilönä, joka motivoituu siitä, että pääsee ratkaisemaan haasteita, saa osallistua ja kokea merkitystä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 147.)

Pouru-Mikkola ja Wilenius ovat luonnostelleet alla kuvatun mallin yksilön tulevaisuuskykyä rakentavista tekijöistä. Kyse on siitä mitä on opittava tullakseen luovaksi, kriittiseksi, tietoiseksi ja aktiiviseksi tulevaisuuden käyttäjäksi. Tulevaisuuden oppiminen ei ole ainoastaan kognitiivinen prosessi, vaan huomioon on otettava myös muut inhimilliset oppimiskyvyt. Malli pitää sisällään tulevaisuuden oppimisen kognitiivisen, motivaatioon liittyvän ja aktiiviseen toimintaan liittyvät ulottuvuudet. (Pouru-Mikkola & Wilenius, 2021, s. 8.)



Kuvio 2. Cognitive, motivational and active dimensions of transformative futures learning (Pouru-Mikkola & Wilenius, 2021, s. 8).

### **Kognitiivinen ulottuvuus**

Tulevaisuusoppimisen kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa tiedon hankkimista tulevaisuudesta ja tulevaisuusajattelun periaatteiden ymmärtämistä (Pouru-Mikkola & Wilenius, 2021, s. 8). Kognitiiviset valmiudet antavat ymmärrystä tunnistaa muutokseen johtavia signaaleja (Trapp & Haveri, 2023, s. 19).

### **Motivaatioon liittyvä ulottuvuus**

Motivaatioon liittyvä ulottuvuus on tulevaisuusoppimisen subjektiivisempi ulottuvuus, joka on transformatiivisen oppimiskokemuksen luomisen ytimessä (Pouru-Mikkola & Wilenius, 2021, s. 8). Tunteet, aiemmat kokemukset ja lisäksi se mitkä ovat elinympäristön arvot, mielipiteet ja näkemykset vaikuttaa yksilön tapaan nähdä ja ajatella asioita. Tällä on vaikutusta siihen, miten yksilö näkee tulevaisuuden. (Trapp & Haveri, 2023, s. 19.)

### **Aktiivinen toiminta**

Aktiivinen ulottuvuus tuo kognitiivisen ulottuvuuden ja motivaatioon liittyvän ulottuvuuden toimintaan. Kyse on yksilön taidoista, jotka mahdollistavat toimimisen tulevaisuutta ajatellen. (Pouru-Mikkola & Wilenius, 2021, s. 9.)

### 3.1 Ketterä oppiminen

Ketterä oppiminen on työn lomassa tapahtuvaa oppimista. Yksin tai yhdessä muiden kanssa yritetään löytää vastausta esille nouseviin kysymyksiin työn jatkamiseksi. Asian selvittämiseksi etsitään tietoa kattavasti eri lähteistä, jota sitten sovelletaan käytäntöön ja ongelman ratkaisemiseen. Ketterää oppimista on kaikki sellainen työ, jota ei tehdä rutiininomaisesti. Tavoitteena ei ole ensisijaisesti oppiminen, vaan työn tekeminen. Tarve ja tavoite oppimiselle määrittyy työn kautta. (Jarenko, 2025.)

Työn lomassa tapahtuva ketterä oppiminen on ratkaisevassa asemassa, kun ajatellaan sitä millä menestyksellä koko ajan muuttuva työ saadaan tehtyä. Tällöin kyetään ottamaan käytäntöön tapoja toimia, jonka avulla saadaan synnytettyä uutta tietoa ja osaamista. Etsitään uutta tietoa sovellettavaksi vanhaan tapaan toimia tai uutta tietoa sovelletaan kokonaan uuteen toimintatapaan. (Ojala & Meklin, 2021, s. 20.)

Oikeanlainen asenne ja hyvä älyllinen kunto muodostavat pohjan kyvyille muuttua ja oppia ketterästi. Oppimisen taitoja unohtamatta. Ei voi olla ketterä oppija, ellei omaa oppimisen asennetta. Oppimisen asenne syntyy kasvuasenteesta ja uteliaisuudesta. (Ojala & Meklin, 2021, s. 47.)

Koko ajan muutoksessa oleva työelämä edellyttää kaikilta kykyä sietää epävarmuutta, oppia ketterästi ja kykyä itseohjautuvuuteen. Ketterälle oppijalle on ominaista epävarmoissakin tilanteissa asennoitua innostuneesti, uuden ympäristön nopea hahmottaminen, moneen suuntaan uteliaana katsominen ja asioiden oma-aloitteinen selvittäminen. Ketterä oppija, joka on kyvykäs itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen on myös kykenevä toimimaan muutoksessa. (Ojala & Meklin, 2021, s. 47.)

### 3.2 Sietämätön tunne ja kasvuasenne

Ihmisissä muutoksen suurin eteenpäin vievä voima on tunteet. Useimmiten muutos lähtee tapahtumaan sillä hetkellä, kun ihmiselle tulee kokemus sietämättömästä tunteesta. Muutosjohtamisen teoriat ovatkin perustuneet siihen, että ihmisissä tulisi herättää ns. ”kiireen tuntu” / ”sense of urgency” suhteessa haluttuun muutokseen. Useimmiten nämä perinteiset teoriat ovat kuitenkin perustuneet tunteista vain pelkoon, vaikka pysyväksi tarkoitettua muutosta on haastavaa johtaa pelon kautta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 74.) Ihmiselle menettäminen on hyvin useasti sietämätön tunne. Emme pidä tunteesta, jonka menettäminen meissä saa aikaan. Tämä selittää sitä, miksi ihminen mieluummin pitäytyy nykytilanteessa, vaikka edessä saattaisi olla tarjolla tilanne, joka johtaisi johonkin parempaan. Esteeksi muodostuu lopulta se, että ihminen pelkää menettävänsä myös sen, mitä hänellä jo on. (Piha & Sutinen, 2020, s. 74–75.)

Mahdottomuus on siinä, että ominaista ihmiselle on halu parempaan samalla kuitenkin muutosta vastustaen. Kasvuorientoitunut tapa ajatella on tarpeen silloin, kun on halu tulla paremmaksi niin johtajana, työntekijänä kuin ihmisenäkin. Jähmeällä asenteella varustettu ihminen välttelee haasteita, antaa periksi, ei halua nähdä vaivaa, eikä huomioi rakentavaa kritiikkiä ja kokee toisten ihmisten menestymisen uhkana itselleen. Lopputuloksena ihmisen kehittyminen pysähtyy eikä hän saa omaa potentiaaliaan esiin. Kasvuasenteella varustettu ihminen taas uskoo siihen, että omaa älyään voi kehittää, hän toivottaa haasteet tervetulleiksi ja kykenee toimimaan vastoinkäymisten sattuessa. Hän tietää, että osaamisen eteen on nähtävä vaivaa ja näkee rakentavan kritiikin tilaisuutena oppia. Toisten menestymisestä innostuen ja siitä itsekin oppien. (Maxwell, 2021, s. 70–71.)

Kasvuasenne ja sisukkuus edustavat inhimillisen muutosvoiman tekijöitä (Piha & Sutinen, 2020, s. 114). Joidenkin kohdalla jo kasvuasenteen olemassaolon tiedostaminen voi johtaa siihen, että rohkenee helpommin kohdata haasteita ja olla periksiantamaton (Piha & Sutinen, 2020, s. 112). Kasvuasennetta itsessään kehittävä ihminen on myös kykenevä oppimaan ja sopeutumaan nyky maailman muutoksiin nopeammin. Asenne ratkaisee niin meissä ihmisissä,

mutta myös organisaatioissa kokonaisuutena. Usko siihen, että on mahdollisuus oppimiseen, muutokseen ja kehitykseen lisää kykyä oppia, muuttua ja kehittyä, joka taas lisää sitä itseluottamusta, joka mahdollistaa oppimisen, muutoksen ja kehityksen. (Piha & Sutinen, 2020, s. 113.) Kasvuasenteen pohjalta luotu kulttuuri saa myös aikaan vahvan ryhmän, joka kykenee jatkuvan muutoksen keskellä toimimiseen (Piha & Sutinen, 2020, s. 166). Huonosti toimiva ryhmä kehittyy tahtomattaankin muutoksen jarruttajaksi (Piha & Sutinen, 2020, s. 167).

### 3.3 Muutosvastarinta

Tunne siitä, ettei tule ymmärretyksi, on se piste, josta vastarinta alkaa (Piha & Sutinen, 2020, s. 84). Sellainen tilanne, jossa henkilöstölle välittyy mielikuva siitä, ettei heitä kuunnella eikä näin aitoa mahdollisuutta vaikuttaa myöskään ole, on omiaan luomaan muutosvoiman sijasta muutosvastarintaa (Piha & Sutinen, 2020, s. 38).

Muutosvastarinnassa on taustalla useasti pelko, joka on lopputulosta siitä, että muutosta ei koe omakseen. Voi olla kyse siitä, että tapahtuvaa muutosta ei ole alusta asti kommunikoitu tarpeeksi, eikä muutokseen ole ollut mahdollisuutta osallistua. Pelko vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja sen sietämiseen. Muutos pelottaa silloin, kun se ei ole oma valinta, omia vaikutusmahdollisuuksia muutoksen vaiheissa ei ole, eikä muutoksen lopputulemasta ole varmuutta, eikä tietoa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 17–18.)

Kauppalehden artikkelissa johtamisen yliopettajana Metropolia ammattikorkeakoulussa toimiva ja johtamista tutkiva Helena Kuusisto-Ek sanoo: ”Olen kuullut väitteitä, että ihmiset eivät haluaisi lainkaan muuttua tai uudistua. Itse ajattelen, että kun ihmiset kokevat muutoksen tärkeänä ja merkityksellisenä ja se perustellaan hyvin, niin kyllä ihmisillä pääsääntöisesti on halua uudistua.” (Kauppalehti, 2024.)

Ihmislajille on tyypillistä suhtautua uudistuksiin vastustaen ja kritisoiden. Muutos on siis luontaista kokea uhkana. Tästä syystä muutosvastarintaa usein pelätäänkin aiheetta. Syvällä ihmisessä on opittuja tapoja, asenteita ja käsityksiä, joista ei haluta luopua. Uudistukset nähdään aluksi usein mahdollisuuden sijaan uhkana, koska muutos herättää huolta ja toisaalta oma vaivansa on myös muutosta lähteä toteuttamaan. (Kauppalehti, 2024.)

Toisaalta Kuusisto-Ek näkee asian kuitenkin niin, että muutosvastarinta on tärkeää ja sen puuttuessa on syytä olla huolissaan. Se voi kieliä siitä, että organisaatio on muutosprosessissaan kiinnittänyt huomionsa vain tavoitteisiin, rakenteisiin ja prosesseihin unohtaen organisaatiokulttuurin, asenteiden, arvojen ja tunteiden merkityksen. Kyse voi olla myös siitä, että henkilöstö kokee hankalaksi tilanteen, jossa he eivät ole samaa mieltä johdon kanssa. (Kauppalehti, 2024.)

Kuusisto-Ekin mukaan muutosvastarintaa luo tilanne, jossa ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tai konkretiasta ei ole ollut tarpeeksi tietoa. Motiivit muutoksen taustalla ovat saattaneet jäädä epäselviksi tai kyse voi lisäksi olla siitä, että kokee oman osaamisensa riittämättömäksi. Muutoksessa selvitäkseen on osaaminen kuitenkin välttämätöntä. Voi olla niin, ettei sitä myöskään uskalleta tuoda julki, ettei oma osaaminen käsillä olevan muutoksen keskellä riitäkään. (Kauppalehti, 2024.)

Vanhat lojaliteetit, entistä esimiestä, tiimiä tai yksikköä kohtaan voivat myös aiheuttaa muutosvastarintaa. On voinut käydä niin, että irtaantumista näistä vanhoista lojaliteeteista ei ole onnistuttu hoitamaan niin, että uudistuminen olisi mahdollista. Organisaatioissa tulisi opetella tunnistamaan tämänkaltaiset tilanteet ja erilaisiin muutostilanteisiin liittyvät siirtymät, esimerkiksi henkilövaihdokset pitäisi pyrkiä hoitamaan niin, ettei ne myöhemmässä vaiheessa potentiaalisesti ole nostattamassa muutosvastarintaa. (Kauppalehti, 2024.)

## Hiljaisen organisaation syndrooma

Kauppalehden artikkelissa Helena Kuusisto-Ek toteaa, että ”hiljaisen organisaation syndrooma vaivaa monia yrityksiä”. Hän kuvaa tilannetta sellaiseksi, jossa päällisin puolin asiat näyttäisivät rullaavan hyvin. Henkilöstöllä on tarvittava koulutus ja osaaminen, mutta kulttuuri on kuitenkin sellainen, että soveliaasta on tuoda esiin vain toivottuja asioita tai asioista vaietaan jopa kokonaan. (Kauppalehti, 2024.)

Mikäli johdon kyseenalaistaminen on vaikeaa, selittää se osaltaan muutosvastarintaa organisaatiossa (Piha & Sutinen, 2020, s. 39). Piha ja Sutinen puhuvat kirjassaan ”suomalaisesta suosikista” työpaikoilla, jonka mukaan asioita ei tule kyseenalaistaa, ellei vaihtoehtona ole tarjota asiaan ratkaisua. Ongelmien esiin nostamisen sijaan, tulisi olla valmis ratkaisu ja valmiin ratkaisun kanssa asian voisi vasta nostaa esille. Organisaatioissa tämänkaltainen toimintamalli voi johtaa vaitiolon kulttuuriin. (Piha & Sutinen, 2020, s. 41.)

Vaitiolon kulttuuri on omiaan toimimaan esteenä, kun muutosta toivotaan parempaan, se myös useimmiten kertoo isommasta ongelmasta liittyen henkilöstön osallistumiseen ja sitoutumiseen työyhteisössä. Vaitiolon kulttuuri muodostuu pelosta ja pelko taas on omiaan luomaan vastarintaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 41.)

Johdolla saattaa olla oletus, että muutoksen keskellä on tarve varmoille mielipiteille ja itsevarmuudelle. Kysymysten sijaan tulisi löytyä varmoja vastauksia ja olisi jopa heikkoutta esittää kysymyksiä muille. Vahva ajatus on, että vastaus tulisi löytyä joka kysymykseen. Asia on kuitenkin päinvastoin. Mikäli johto tarjoilee ainoastaan oikeita vastauksia jokaiseen kysymykseen, tukahduttaa se samalla koko lopun organisaation luovuuden ja uteliaisuuden. Sen sijaan uteliaisuuden herättäminen ja ihmisten mukaan ottaminen parantaa luottamusta johtoon mahdollistaen luovempien lopputulosten syntymisen. (Piha & Sutinen, 2020, s. 269–270.)

### 3.4 Kommunikaatio

Kasvukäyrä podcastissa vieraileva Kamuxin toimitusjohtaja Tapio Pajuharju mainitsee yhdeksi toimitusjohtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi ja työkaluksi kuuntelun. Hän mainitsee kuuntelun, kommunikaation ja viestinnän kokonaisuudessaan. On vaikeaa toteuttaa sellaista, jota ei pysty selkeästi viestimään. Sanatarkasti hän toteaa näin: ”Toista, toista, toista, kuuntele, korjaa, täydennä ja täsmennä.” (Kasvukäyrä, 2024.)

Muutoksella on mahdollisuus saavuttaa haluttu lopputulos silloin, kun toivoituista toimintatavoista kyetään luomaan yhteistä arkea. Muutosvoima ja muutostajarru ovat joka tilanteessa yhteydessä ihmisiin ja eritoten kommunikointiin ihmisten välillä. (Piha ja Sutinen, 2020, s. 169.) Luottamus luodaan vuorovaiikutuksesta toisten kanssa (Piha & Sutinen, 2020, s. 186). Pysyvän muutosvoiman rakentamiseen tarvitaan järjestelmällistä ja aitoa keskustelua. (Piha & Sutinen, 2020, s. 130).

Keskustelun kautta muodostuu myös kulttuuri. Se tuo esille sellaista toimintaa, jota halutaan korostaa ja puntaroi arvoja ja toimintaa arjen keskellä. Keskustelun avulla edistetään luottamusta ja näin myös muutosvoimaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 213.) Parhaimmassa tapauksessa kommunikaation avulla luodaan luottamus ja sitä kautta valmius kollektiivisen älykkyyden ja uteliaisuuden syntymiselle. Tämä edellyttää kuitenkin luottamusta rakentavaa keskustelua, jossa puhumisen rinnalla muiden kuunteleminen edustaa yhtä suurta roolia ja eri mielipiteiden ja näkökulmien esittäminen on sallittua. (Piha & Sutinen, 2020, s. 195.)

Spondan artikkelissa aivotutkimukseen perehtyneen psykologi Ville Ojasen mukaan aidon läsnäolon puuttuminen on suurimpia syitä työelämässä ilmeneviin ongelmiin. Tarve yhteyden kokemiseen pohjautuu ihmisen biologiaan ja on ihmisen merkittävin perusarvo, voimavara ja perusfundamentti selviytymiselle. Sen kautta muodostuu myös ihmisen paras toimintakyky ja kehittyminen. Kuulumisten vaihtaminen etäkokouksissa ja kameran pitäminen päällä on inhimillistä dataa, jota tehokkuuteen pyrittäessä saatetaan karsia ja jopa välttää.

Tämä synnyttää aivoissa harhakuvitelman tehokkuudesta, vaikka oikeasti tilanne on päinvastainen. Tarvitaan oikeaa läsnäoloa, että yhteys ihmisten välillä voi syntyä. Arvostus ja luottamus syntyy tilanteessa, jossa ollaan aidosti läsnä. (Sponda, 2024.) Luottamuksen ilmapiirin rakentajana palaverissa ilmenevä ”turha puhe” eli tilaisuus jakaa omia asioita, on oleellinen. Vaikka palaverin tarkoitus onkin välittää asioita, toimii se myös luottamuksen rakentajana arjessa ja mainittu ”turha puhe” edistäjänä yhteiselle kulttuurille. (Piha & Sutinen, 2020, s. 186–187).

### **Esihenkilö ja viestintä**

Esihenkilön tehtävä on käydä jatkuvaa keskustelua yhdessä henkilöstön kanssa muutoksen eri ulottuvuuksista. Riittävän tarkan vuoropuhelun avulla saavutetaan yhteinen ymmärrys muutoksen tarkoituksesta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla lisätään ymmärrystä, jaetaan kokemuksia ja tunnetaan yhteenkuuluvuutta. On helpompaa toimia yhdessä muutoksessa, kun on yhdessä koettu asioita ja onnistuttu. (Pirinen, 2023, s. 239.)

Viestintä on myös olennainen osa esihenkilön ja työntekijän välistä luottamussuhdetta. Luottamus saadaan aikaan vuorovaikutuksen ja tekojen avulla. Esihenkilön tavalla viestiä on iso merkitys. Esihenkilö voi oman toimintansa kautta edesauttaa muutoksen tapahtumista olemalla itse motivoitunut muutoksesta viestien sitä myös henkilöstölleen oman toiminnan, puheen ja käytöksen välityksellä. (Pirinen, 2023, s. 239.)

Muutosviestinnässä tulisi käyttää riittävän yksinkertaista ja ymmärrettävää kieltä. Mikäli työntekijä ei ymmärrä sanojen merkitystä, saattaa hän irtisanoutua muutoksesta sen jäädessä itselle etäiseksi tuntuen vain johdon puheelta ja siltä ettei muutos kosketa itseä. Sitoutuminen asioihin vaatii, mahdollisuutta ymmärtää ja lisäksi asialla on oltava itselle merkitystä. Muutosviestinnällä pyritään synnyttämään vuoropuhelua, kyse ei siis ole ainoastaan tiedon kulkemisesta yhteen suuntaan. Muutoksen tarkoitus ja päämäärä selviää, kun siitä käydään riittävästi keskustelua. (Pirinen, 2023, s. 241.)

Esihenkilön tehtävä on informaatiopaljouden keskeltä poimia työntekijälle se oleellinen tieto ja tärkeät asiat, jotka häntä koskettaa. On tavanomaista, että viesti muutoksen tavoitteista ei ole tarpeeksi konkreettinen. Esihenkilön tehtävä onkin tuoda tavoitteet ja viestit työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Ihminen katsoo asioita aina omasta perspektiivistään ja omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten viestin tulkitsee. Muutosviestinnän avulla luodaan mahdollisuus ymmärtää asioita yhdessä, ilman yhteistä ymmärrystä ei myöskään voi olla yhteistä todellisuutta ja tulevaisuutta. (Pirinen, 2023, s. 240.) Vaikka ihmisillä olisi kaikki tieto, he siitä huolimatta saattavat jatkaa toimintaa, kuten on totuttu. Tieto siis itsessään ei ole muutosvoimaa lisäävä tekijä (Piha & Sutinen, 2020, s. 74). Eikä toimi toiminnan ajurina. Tieto saa merkityksensä vasta, kun se sovelletaan käytäntöön. (Pirinen, 2023, s. 247.)

Esihenkilön on pidettävä mielessä, että henkilöstö tekee omia päätelmiään siitä mitä esihenkilö heille viestii ja toisaalta jättää viestimättä. Tulkintoja tehdään muutoksen herättämien tunteiden kautta. On mahdollista, että tunteet päätyvät liian suureen rooliin esihenkilön reagoidessa liian paljon henkilöstön voimakkaisiin tunteisiin. Esihenkilön olisi tärkeää poikkeuksetta pitäytyä viestinnässä, joka on järjestelmällistä ja ymmärrettävää. (Pirinen, 2023, s. 248–249.)

### **Henkilön oma vastuu viestien vastaanottajana**

Viestintä toimii kahteen suuntaan ja tämän takia on myös vastaanottajalla vastuu siitä, että viesti menee perille. Työntekijä on samanveroisesti vastuussa viestinnästä, eikä hän voi vain passiivisesti jäädä odottamaan, että tieto tulee hänen luokseen ja vierittää vastuuta viestinnän puuttumisesta esihenkilölleen. On kuitenkin mahdollista, että työntekijällä on pelko siitä, että hänen ajatellaan olevan muutosta vastaan, jos hän toistuvasti esittää kysymyksiä muutoksesta. (Pirinen, 2023, s. 244.)

Työntekijää tulisi kannustaa aktiiviseen tiedon etsimiseen. Esihenkilö voi mainita hyödyistä, joita työntekijä saa siitä, kun hän oma-aloitteisesti pitää itsensä ajan tasalla. On mahdollisuus valmistautua tulevaan, sisäistää uusia asioita ja

saavuttaa muutoksen tuoman parhaan hyödyn omassa työssään, kun on perillä siitä, mitä tapahtuu. Menestyvät ihmiset valmistautuvat kunnolla, ajattelevat asioita ennalta ja heillä on suunnitelma valmiina tulevaisuutta ajatellen. Työyhteisöissä on henkilöitä, jotka ovat aina ajan tasalla asioista. He omaaloitteisesti keräävät, vastaanottavat ja luovat tietoa ja ottavat aktiivisesti osaa muutoskeskusteluun. Nämä henkilöt ovat ensimmäisinä ottamassa uusia toimintatapoja käytäntöön. Esihenkilön pitäisi olla heidän tukena ja kehottaa muuta henkilöstöä ottamaan mallia heidän toiminnastaan. (Pirinen, 2023, s. 244–245.)

#### 4 ONKO MUUTOSVOIMA SITTEKIN RYHMÄSSÄ?

Organisaatioissa keskeisintä muutoksessa on rakentaa toimiva vuorovaikutus niin tietyn ryhmän kesken, mutta myös eri ryhmien välille (Piha & Sutinen, 2020, s. 166). Ihmisten tehdessä töitä yhdessä, on heidän mahdollisuutensa saavuttaa enemmän kuin yksilöinä. Yksilöön verrattuna, isompi potentiaali on siis ryhmässä. (Maxwell, 2021, s. 35.) Voi olla niin, että organisaatioissa on totuttu kulttuuriin, joka korostaa yksilöä (Piha & Sutinen, 2020, s.163). Onkin mahdollista, että yksi ihminen toimii esimerkkinä ja innostajana muille, mutta muutosvoima on poikkeuksetta kollektiivista (Piha & Sutinen, 2020, s. 159). Suurin muutosvoima piilee siis meissä kaikissa. Kyse on siitä, että tietoa jaetaan vapaasti ja jokainen pääsee olemaan osa ratkaisua. Samalla päätösten taustalla olevat tekijät ja tieto, ristiriitainenkin tuodaan esiin. Näin tehdään päätöksistä helpompia hyväksyä, lisätään luottamusta ja samalla estetään mahdolliset väärät tulkinnat. (Piha & Sutinen, 2020, s. 190.) Jokainen hyötyy kulttuurista, jossa toinen täydentää toistaan. Tämänkaltainen toimintakulttuuri myös tekee työskentelystä mielekästä ja kohottaa yhteishenkeä. (Maxwell, 2021, s. 39.)

## 4.1 Kulttuuri

Kulttuuri on se keino, jonka avulla on mahdollista saada organisaatio, mutta myös sen jäsenet toimimaan sellaisella tavalla, että toivottu lopputulos saavutetaan (Piha & Sutinen, s. 171). On mahdollista, että kulttuuri toimii organisaatiossa joko muutosta ajavana voimana tai sen jarruna (Piha & Sutinen, 2020, s. 168–169). Myönteiselle kasvuympäristölle on ominaista fokusointi tulevaisuuteen, myönteinen ja kannustava tunnelma, mukavuusalueelta poistuminen ja innokkaana uuteen päivään nouseminen. Haasteita kohdataan jatkuvasti eikä pelätä epäonnistumista. Kasvulle myönteisessä ympäristössä on helpompaa kasvaa ihmisenä. (Maxwell, s. 76–77.)

Organisaation näkökulmasta on kallisarvoista kyetä luomaan sellainen kulttuuri, jossa voi omat epäonnistumiset tuoda muille hyödyksi ja opiksi (Piha & Sutinen, 2020, s. 275). Johdon ja merkittävien henkilöiden esimerkki on oleellinen, kun ajatellaan organisaation kykyä säilyttää positiivinen ja uutta oppiva uteliaisuus virheidenkin sattuessa. Kyse on siitä, miten erityisesti esihenkilönä kyetä olemaan aidon utelias uuden edessä ja hyväksyä nöyrästi omat virheensä, kuitenkin terveestä itsetunnosta käsin. Kyky olla aito on voimakas katalyytti uteliaisuudelle. (Piha & Sutinen, 2020, s. 277–278.)

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri on monin tavoin vaikuttamassa ihmisten asenteeseen. Omien sisäisten uskomusten lisäksi asenteeseen vaikuttaa se, miten tulee työpaikalla kohdelluksi ja miten toimintaa johdetaan. Ihmisen asenteesta on kiinni, miten kuormittavissakin tilanteissa pystyy suoriutumaan omasta työstään ja millä tavalla kykenee ottamaan vastaan palautetta, ratkaisemaan ongelmia ja ottamaan opiksi virheistään. (Ojala & Meklin, 2021 s. 49–50.)

Organisaation kulttuuri riippuu paljolti myös siitä, millä tasolla johtaja on itse kykeneväinen ottamaan vastaan kritiikkiä. Johtajana tulisi omalla esimerkillä kannustaa muiden olemaan suoria ja puhumaan totta. Totuuden kertomisesta pitäisi palkita, vaikka se ottaisi koville ja kohdistuisi johtajaan itseensä.

Organisaatio toimii valheellisen tiedon varassa, jos se ei kykene ottamaan oikeaa ja aitoa tietoa vastaan. (Piha & Sutinen, 2020 s. 211.)

## 4.2 Johtajuus

Valmentaminen, tukena oleminen ja asioiden delegointi ovat ihmiskäsityksiä, joita muutosvoimainen organisaatio edustaa (Piha & Sutinen, 2020, s. 191). Tätä voimaa kiihdyttää epäkunnioittava ihmiskäsitys, joka korostaa käskyjä, joita odotetaan ihmisten tottelevan. Syy on siinä, että muutosvoima on nimenomaisesti järkevästi toimimista muuttuvissa tilanteissa. Muutosvoimaa on ajatella ihminen itseohjautuvana, järkevänä ja ratkaisukeskeisenä yksilönä, joka kykenee hyvin päätöksiin muuttuvissa tilanteissa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 189.) Kyse on siitä, miten itseohjautuvuutta organisaatiossa toteutetaan ja millä keinoin itseohjautuvuutta johdetaan. Perinteisestä ajattelutavasta poiketen johtajuus voidaan nähdä organisaatiossa yhteisenä kapasiteettina, jonka avulla se ymmärtää ja toteuttaa tulevaisuuttaan. Johtajuus ei siis olisi vain yhden ihmisen toimintaa ja tehtävää. Koko organisaation ja sen tiimien näkökulmasta voisikin tavoitteeksi ajatella yksilöä korostavan itseohjautuvuuden sijaan yhdessä ohjautuvuuden. (Piha & Sutinen, 2020, s. 173.)

Terve organisaatio ei korosta yhtä johtajaa vaan jokainen sen jäsen on tärkeä. Hyvä johtajuus tuo esille muissa ihmisissä olevan potentiaalin. (Maxwell, s. 37–38.) Johtajuus on ihmisille avuksi olemista ja arvon lisäämistä heidän elämänsä, lisäksi koko yhteisön eteenpäin viemistä. Hyvä johtaja kohdistaa ajattelunsa itsestään muihin ja antaa muille enemmän kuin heiltä ottaa. (Maxwell, s. 47–48.) Hyvä johtajuus toimii muutosvoiman rakentajana. Kyse on sellaisesta käytöksestä, jonka lopputulemana on luottamukseen perustuva, hyvin yhdessä toimiva ryhmä. Ryhmä, joka toimii älykkyyden voimalla ja uteliaisuuden kulttuurin kautta reagoi muutoksiin. Meistä jokainen voi omassa arjessaan toteuttaa tätä johtajuutta. Titteliin katsomatta on kaikki meistä tässä yhdessä ja itseohjautuvassa maailmassa myös tiimijohtaja ja johtajuutta on meidän jokaisen mahdollisuus oppia. Oleellista on oma halu pyrkiä hyvään, parempaan. (Piha & Sutinen, 2020, s. 293.)

### 4.3 Kollektiivinen älykkyys ja kollektiivinen uteliaisuus

Kollektiivisessä älykkyudessa on kyse siitä, että jokaisen toisestaan poikkeava älykkyys on valjastettu organisaation hyödyksi. Se muodostuu diversiteetistä ja kulttuurista, jossa tieto on avointa ja muiden haastaminen mahdollista. Kollektiivinen älykkyys on parasta kykyä toimia ja luo sen toimintaperustan, joka muutoksessa on tarpeellinen. (Piha & Sutinen, 2020, s. 217.)

Erilaisuus, erilaiset näkökulmat ja ajatukset itsessään voivat toimia ajureina muutokselle. Diversiteetti muodostaa kollektiivista älykkyyttä ja on siitä syystä muutosvoiman näkökulmasta olennaista. Tätä yhteistä älykkyyttä on mahdollista luoda vain luottamuksen ilmapiirissä ja kollektiivisen uteliaisuuden syntymiselle ovat nämä molemmat, kollektiivinen älykkyys ja luottamus ehdottomia. (Piha & Sutinen, 2020, s. 222.) Hyvään lopputulemaan ei päästä ilman aitoa diversiteettiä, on katsottava ilman ennakkoluuloja ihmisten erilaisia tapoja päästä ratkaisuun, eri näkökulmat huomioiden ja niitä yhdistäen (Piha & Sutinen, 2020, s. 223.)

Ihmissuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen keskittyvä tapa kommunikoida, jossa halutaan kysyä toisilta enemmän kuin kertoa, toimii edistäjänä nähdyksi tulemisen kokemukselle (Piha & Sutinen, 2020, s. 202). Pienetkin huomion osoitukset muilta ihmisiltä toimii luottamuksen ja hyvinvoinnin rakentajana. Kollektiivista luottamusta ajatellen kokemus nähdyksi tulemisesta on keskeistä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 205.) On myös niin, että turvattomuutta kokevat työntekijät eivät kykene ottamaan vastaan nykymaailman nopeaa ailahtelevuutta, he eivät siis ole kyvykkäitä toimimaan muutoksessa (Piha & Sutinen, 2020, s. 184).

Kollektiivisen uteliaisuuden muodostumiselle on välttämätöntä, että uteliaisuus on yleisesti organisaatiossa arvostettu asia (Piha & Sutinen, 2020, s. 257). Kollektiivisesti utelias ryhmä kykenee näkemään eri näkökulmat kritiikin sijaan ajatteluaan ruokkivana katalyyttinä (Piha & Sutinen, 2020, s. 262). Myös yksilön ammatilliselle kehitykselle sillä on suuri merkitys. Utelias haluaa oppia uutta, on sitoutuneempi, suorituskykyisempi ja kokee tavoitteet merkityksellisempinä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 257–258.) On mahdollisuus päästä

parempiin tuloksiin kokeissa ja ongelmanratkaisukykyä edellyttävissä tehtävissä, kun motivaatiotekijänä suoritusmittareiden ja tulostavoitteiden sijasta toimii oppiminen ja uteliaisuus. (Piha & Sutinen, 2020, s. 260–261.) Utelias mielentila parantaa muistia myös sellaisten asioiden suhteen, jotka eivät ole niin mielenkiintoisia (Piha & Sutinen, 2020, s. 258). Utelias mieli kokee muutuvat tilanteet epämiellyttävän uhan sijasta mielen polttoaineena (Piha & Sutinen, 2020, s. 261). Uteliaisuus saa ihmisen kiinnostumaan muiden ajatuksista ja näkökulmista sekä ajattelemaan asioita myös muiden silmin, vain oman perspektiivin sijaan (Piha & Sutinen, 2020, s. 268).

#### 4.4 Konfliktointi

Ryhmän kyvykkyys haastamiseen ja asioiden konfliktointiin on muutoksen tapahtumisessa olennaista (Piha & Sutinen, 2020, s. 233). Eri näkemyksiin avoimesti suhtautuminen ja esillä olevien aiheiden, erilaisten mielipiteiden ja faktojen keskusteluun johtavan konfliktoinnin kautta saadaan osallistettua isompi joukko ihmisiä. Tämän seurauksena saadaan myös sitoutuneempi yhteisö. Päätökset koetaan helpommin yhteisiksi, kun on ollut niitä mukana tekemässä samalla, kun avoimesti ja toinen toistaan kunnioittaen hoidettu konflikti toimii niin tiimiä, mutta myös tiimiläisten keskinäisiä suhteita vahvistavana tekijänä. Toisiaan myötäilevä joukko ihmisiä, jotka istuvat vain hiljaa eikä tuo esiin omia mielipiteitään eivät omaa myöskään aitoa ymmärrystä toisiaan kohtaan. (Piha & Sutinen, 2020, s. 232.)

Käskyttämällä tai rankaisemalla ei pystytä ratkaisemaan konflikteja. Tämän ovat osoittaneet niin kokemus käytännössä kuin monet työelämä tutkimuksetkin. Ratkaisu on vahvistaa ymmärrystä yhteisön jäsenten välillä ja samalla päästä pitkäjänteisesti vaikuttamaan ihmisten käytösmalleihin. Ei ole myöskään perusteltua ulkoistaa ongelmia, vaan ohjata henkilöt kasvokkain oman toimintansa ja konfliktin syiden kanssa. Työyhteisöissä ilmenevät ristiriidat voivat olla hankalia, sisältäen eri näkökantoja ja tunteita. Asioiden ratkaiseminen oikeudenmukaisella ja kestäväällä tavalla edellyttää jokaisen asiaan osallisen mielipiteen riittävää huomioimista. (Huovinen, 2024, s. 233.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Yksinkertaistettu jako jaottelee tutkimusmenetelmät laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimusotteisiin. Laadullista menetelmää tarvitaan hahmottamaan ja määrittämään ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen avulla ymmärretään sitä, mistä ilmiössä on kysymys. Ilmiötä mittaamaan on mahdollista käyttää määrällistä menetelmää, eli lukuja ja niiden suhteita vasta, kun ilmiöstä on käsitys. (Kananen, 2010, s. 36–37.) Määräkysymyksiin löytyy siis vastaus määrällisen tutkimuksen avulla. On kuitenkin oltava tietämys siitä, mitä ollaan mittaamassa, että määrällisen tutkimuksen määräkysymykseen voidaan vastata. (Kananen, 2010, s. 35.)

Tämä työ lähtee siitä, että tutkittava ilmiö on tiedossa ja siihen liittyviä tekijöitä on työn teoriaosuudessa selvitetty. Määrällinen tutkimusmenetelmä on valittu antamaan yleistä ja numeeriseen muotoon muutettavaa kuvaa tilanteesta johtamisen tueksi ja mahdollisten toimenpiteiden kohdentamiseksi.

Määrällinen tutkimusmenetelmä on valittu myös siitä syystä, että alun perin oli tarkoitus osoittaa kysely koko organisaation kaikkien yksiköiden asiakaspalvelun henkilöstölle. Aikataulu syistä tutkimus teetettiin ainoastaan Suomen yksiköiden asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille. Ongelmaksi olisi koko organisaatiota tutkittaessa myös muodostunut se, että tutkimustulos olisi ollut liian yleistä kuvaa antava koko organisaation asiakaspalvelun henkilöstön kokemuksista kertoen, eikä olisi palvellut näin yksittäisten yksiköiden esihenkilöitä juurikaan.

Tutkimuksella pyritään saamaan yleinen kuva tilanteesta toimien ohjenuorana esihenkilöille ja antaen suuntaa muutосkyvykkyyden johtamiseen ja niihin seikkoihin, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tarkoitus ei ole antaa tietoa yksittäisen henkilön tilanteesta toimenpiteiden kohdentamiseksi vain tietyn henkilön tarpeisiin. Myös siksi, että kyselyyn on saanut vastata

anonymisti, eikä ollut tarkoitus, että henkilöitä pystyy kyselyn perusteella tunnistamaan.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Määrällisen tutkimusmenetelmän vaihtoehdot tutkimusaineiston keräämiselle on kyselylomake ja systemaattinen havainnointi, lisäksi olemassa olevien rekisterien tai tilastojen käyttäminen. Aineiston keräämiseen käytetään nykypäivänä tavallisimmin sähköistä lomaketta, jonka linkki lähetetään vastaanottajille. (Vilkka, 2025, luku 4, kohta ”Tutkimusaineiston keräämisen tavat”.)

Tutkimus toteutetaan lähettämällä linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Kysely on vakioitu, eli vastaajille esitetään asiasisällöltään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyn vakioimisessa on kyse siitä, että jokaiselle vastaanottajalle lähetetään asiasisällöltään täysin samanlainen kysely, jossa kysymykset on esitetty täysin samalla tavalla (Vilkka, 2025, luku 4, kohta ”Tutkimusaineiston keräämisen tavat”). Kysely koostuu mielipidekysymyksistä ja vastausvaihtoehtoina on 4-portainen asteikko. Vastausvaihtoehdot ovat vahvasti eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä ja vahvasti samaa mieltä. Mielipidekysymyksissä on käytössä, joko 5-portainen tai 7-portainen asteikko, jossa ääripäissä vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä (Kananen, 2010, s. 85). Vaihtoehdoiksi on viidenneksi lisätty ”en osaa sanoa”, eli kysymykseen saa myös jättää vastaamatta. Tähän ratkaisuun on päädytty, ettei kyselyn tulokset vääristy siitä syystä, että henkilö ikään kuin pakotetaan olemaan kysymyksestä jotain mieltä. Toisaalta asteikosta keskeltä on poistettu vaihtoehto, joka osoittaa sitä, ettei osaa ottaa kantaa asiaan tai vastaus on jotain siltä väliltä. Vastaukseen haluttiin joko selkeä mielipide tai vaihtoehtona oli jättää kysymys käytännössä kokonaan välistä valitsemalla vaihtoehto ”en osaa sanoa”.

### 5.3 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin käyttäen Google Forms verkkolomaketyökalua. Kysely osoitettiin Suomen yksiköiden asiakaspalvelussa työskenteleville, yhteensä 16 henkilölle. Kyselyn saateviesti, joka sisälsi linkin kyselyyn, lähetettiin samansisältöisenä jokaiselle vastaanottajalle sähköpostitse. Aikataulusyistä kyselyyn annettiin yksi viikko vastausaikaa. Kyselyn saateviestissä kerrottiin kyselyn taustasta ja kiitettiin vastaajia vastauksistaan jo etukäteen. Lisäksi mainittiin vastaamisen olevan vapaaehtoista. Vastaanottajille kerrottiin lisäksi, että vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä myöskään kohdeorganisaatiota tulla tässä opinnäytetyössä tunnistettavasti esittelemään.

Kyselyyn saatiin yhteensä yhdeksän vastausta. Vastaajista kaksi työskentelee tiimissä yksi ja seitsemän tiimissä kaksi. Tiimin yksi osalta vastausprosentti jäi 25 prosenttiin, mutta tiimin kaksi osalta vastausprosentti oli 87,5 prosenttia.

### 5.4 Kyselyn eettinen näkökulma

Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä vastaajia voi vastauksiensa perusteella tunnistaa. Kyselyssä täytyy antaa vastaus siihen, kummassa yksikössä henkilö työskentelee. Yksiköittäin henkilöstömäärä on suhteellisen pieni, siksi anonyymiteetin varmistamiseksi muut taustatekijät, kuten henkilön ikä tai kuinka kauan on työskennellyt yhtiön palveluksessa, on jätetty selvittämättä.

Työn liitetiedoista, kyselyn saatteesta on poistettu kyselyn jakelulista. Myöskään henkilötietoja ei kerätä eikä käsitellä.

### 5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Määrällisen tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa ja tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen pätevyydessä kyse on siitä, ovatko

vastaajat ymmärtäneet mittarin ja kyselylomakkeen kysymykset, kuten on tarkoitettu ja luotettavuudessa siitä, kykeneekö mittari tuottamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia ja onko tulokset toistettavissa. Vastaukset vääristyvät silloin, jos vastaaja ei ajattele kysymystä oletetulla tavalla. Mittaustulosten toistettavuudessa kysymys on siitä, että kysyjästä riippumatta täysin sama lopputulos saadaan toistettaessa kysely samalta henkilöltä. (Vilkka, 2025, Luku 7, Kohta: Ketkä arvioivat tehtyä tutkimusta, määrällisen tutkimuksen arviointi.)

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana, sikäli jos vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein, lisäksi vastanneet kysymyksiin ajatuksella ja rehellisesti. Vastauksissa vastausaika vaihtelee kuitenkin 5–12 minuutin välillä, josta voisi päätellä, etteivät kaikki vastaajat ole vastanneet kysymyksiin yhtä harkiten kuin toiset. Seikalla voi olla merkitystä tulosten luotettavuuteen. Kyselyyn sai vastata anonyymisti ja se lähetettiin samansisältöisenä jokaiselle vastaanottajalle. Kysely on siis toistettavissa sellaisenaan. Sinänsä sillä ei ajattelisi olevan tutkimustuloksen kannalta merkitystä, kuka kyselyyn on vastaanottajalle lähettänyt.

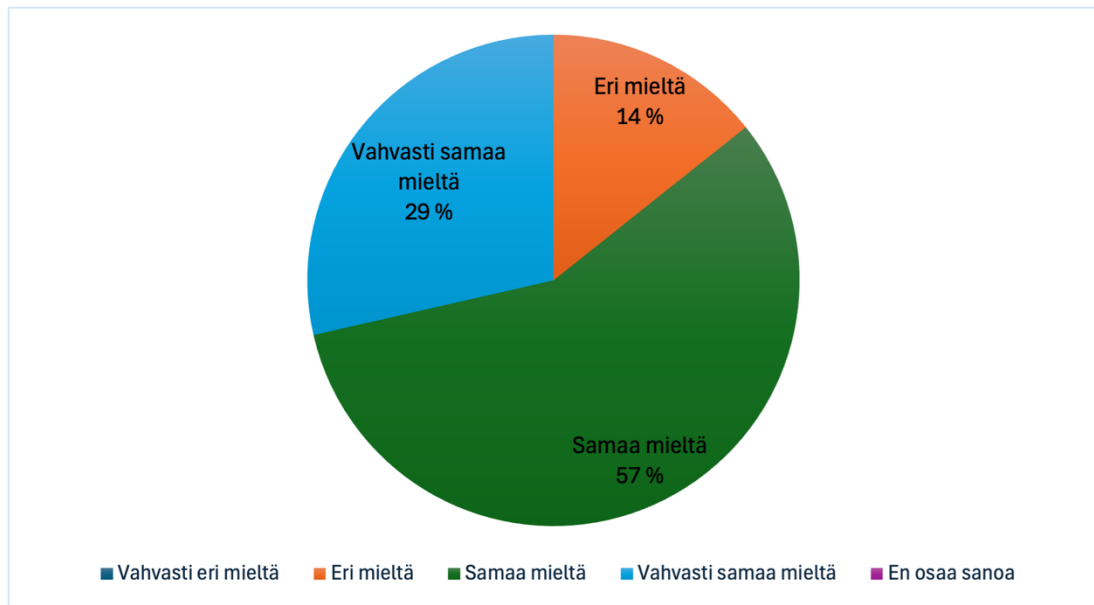
Näin jälkikäteen ajateltuna osa tutkimuksen kysymyksistä on myös johdattelevia, joka on eettisyyden näkökulmasta ongelmallista. Lisäksi johdattelevilla kysymyksillä voi olla osaltaan vaikutusta tulosten luotettavuuteen. On epäeettistä käyttää johdattelevia kysymyksiä, koska johdattelevat kysymykset antavat vastauksena halutun lopputuloksen (Kananen, 2010, s. 57).

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Vastausmäärä tiimin 1 osalta jäädessä vain kahteen, tutkimustulokset käsiteltiin ainoastaan tiimin 2 osalta. Tiimeillä on eri esihenkilöt, joten tutkimustulosten käsitteleminen kokonaisuutena ei olisi ollut hyödyllistä. Käytännössä tulokset kertovat tiimin 2 tilanteesta ja tiimin 1 kaksi vastausta olisivat vain vääristäneet tiimin kaksi tutkimustulosta.

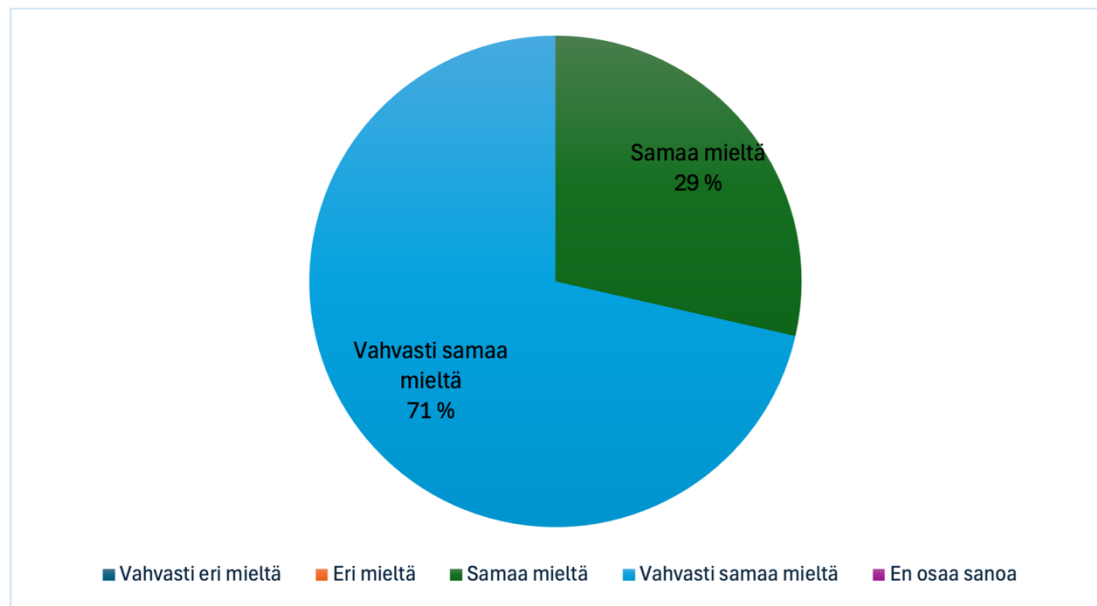
### 6.1 Muutoskyvykkyyden taustatekijöihin liittyvät kysymykset

Muutoksiin ja muutostilanteisiin työpaikalla/työtehtävissä yleisellä tasolla positiivisesti suhtautuu vastaajista 86 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Suhtaudun muutoksiin ja muutostilanteisiin työpaikallani/ työtehtävissäni yleisellä tasolla positiivisesti” on esitelty kuviossa 3.



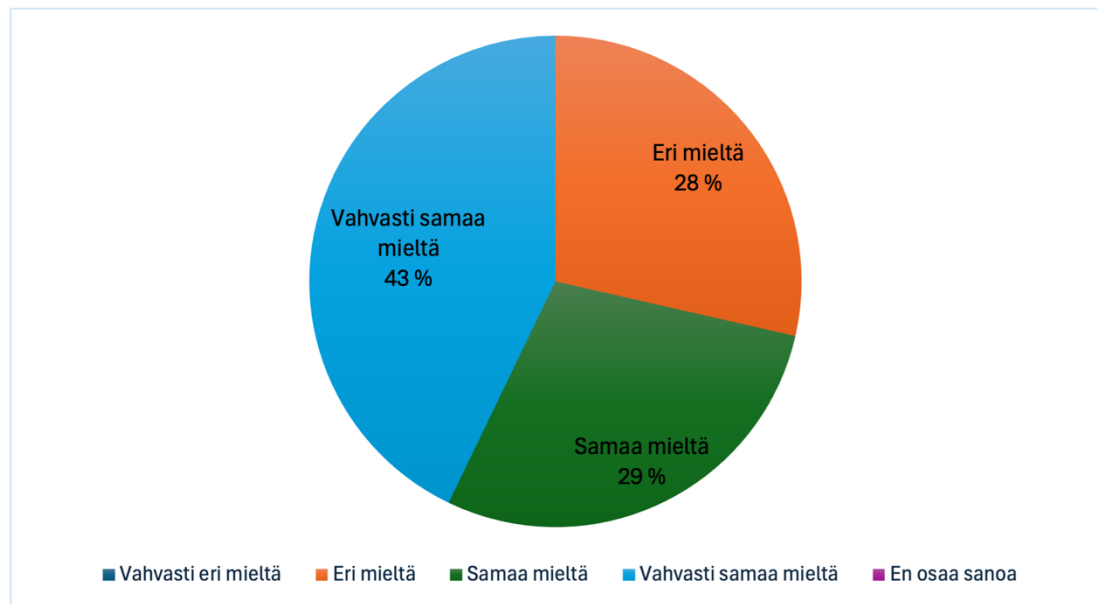
Kuvio 3. Suhtaudun muutoksiin ja muutostilanteisiin työpaikallani/ työtehtävissäni yleisellä tasolla positiivisesti.

Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että muutokset työelämässä ovat tuoneet heille hyviä asioita. Samaa mieltä oli 29 % ja vahvasti samaa mieltä 71 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Muutokset työelämässäni ovat tuoneet minulle hyviä asioita” on esitelty kuviossa 4.



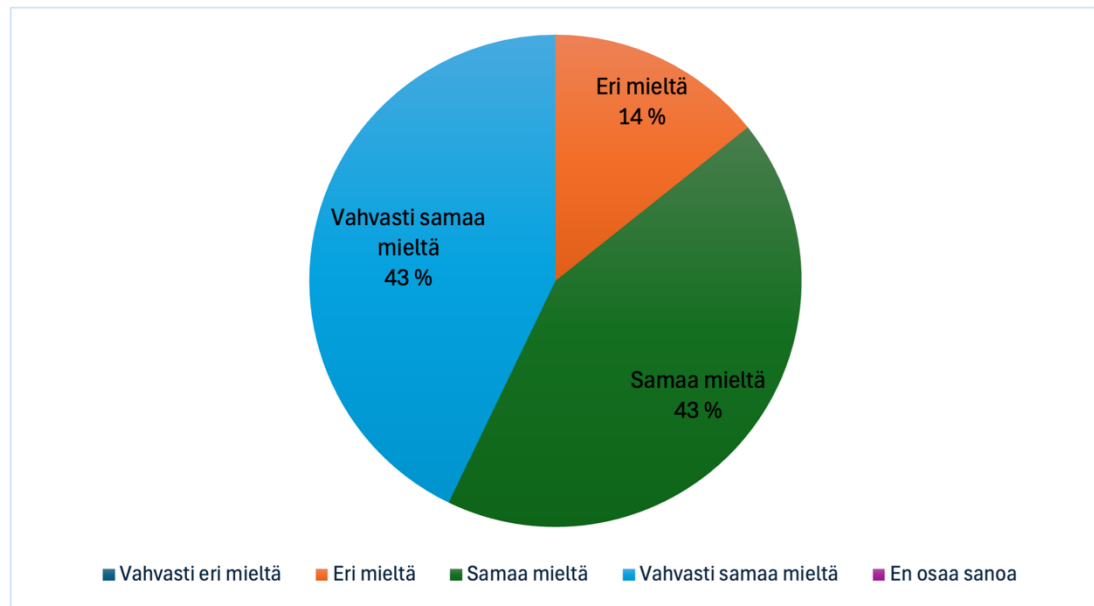
Kuvio 4. Muutokset työelämässäni ovat tuoneet minulle hyviä asioita.

Vastaajista 72 % on sitä mieltä, että heidän työtehtäviinsä liittyy jatkuvasti muutoksia. Asiasta eri mieltä oli vastaajista 28 %. Vastaukset väittämään "Työtehtäviini liittyy jatkuvasti muutoksia" on esitelty kuviossa 5.



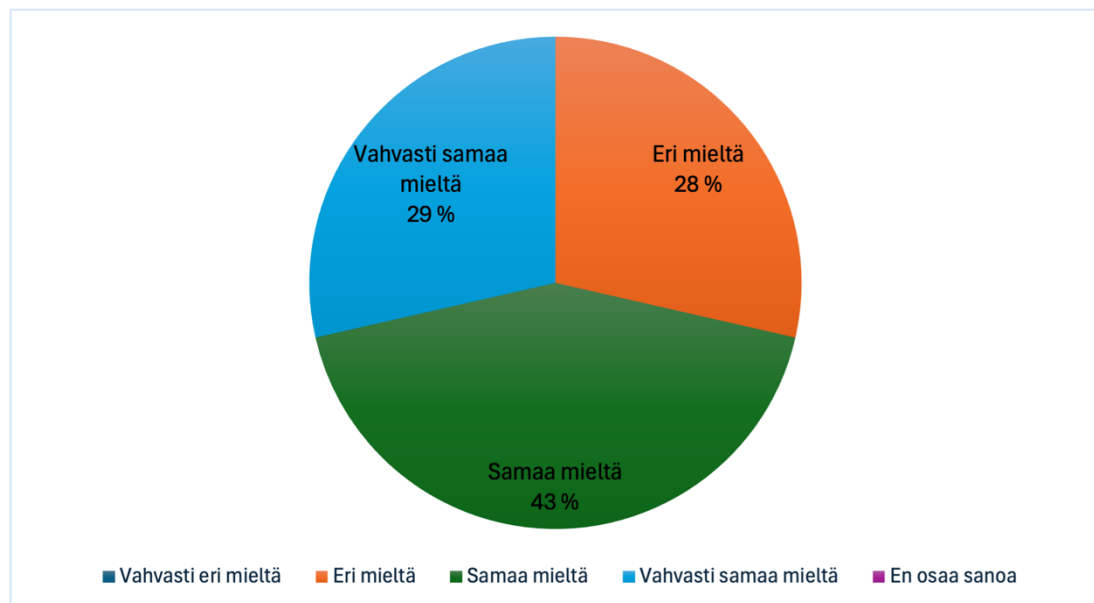
Kuvio 5. Työtehtäviini liittyy jatkuvasti muutoksia.

Hyvin työtehtäviini liittyvistä muutoksista kokee selviytyvänsä 86 % vastaajista. Samaa mieltä asiasta oli 43 % vastaajista ja vahvasti samaa mieltä 43 % vastaajista. Eri mieltä asiasta oli vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään "Selviydyn hyvin työtehtäviini liittyvistä muutoksista" on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Selviydyn hyvin työtehtäviini liittyvistä muutoksista.

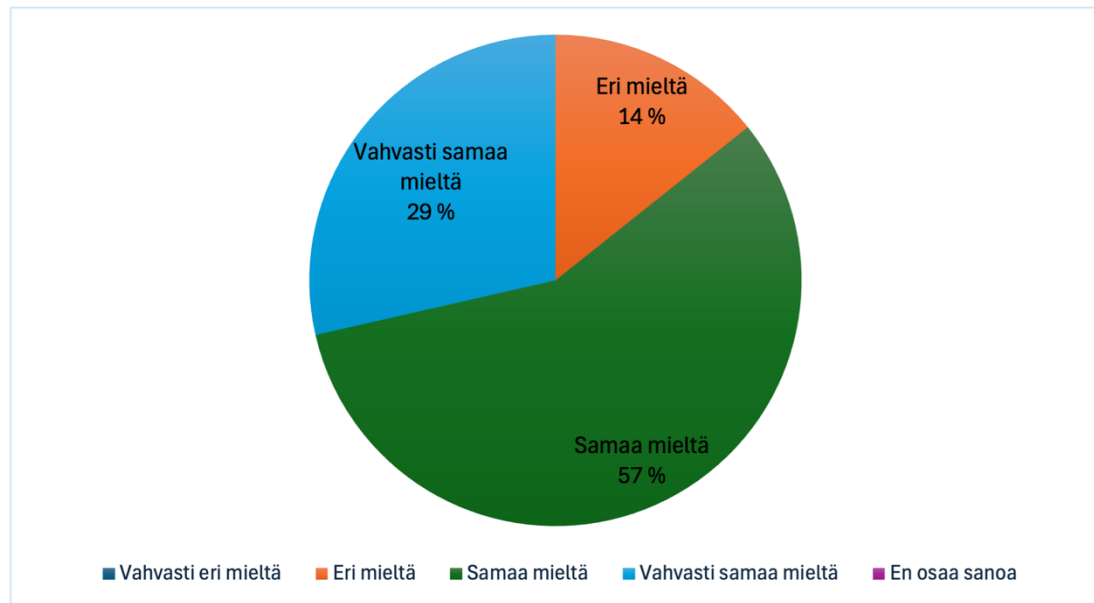
Työtehtäviin liittyvien muutoksien mukana kokee pysyvänsä 72 % vastaajista. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Eri mieltä asiasta on 28 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Pysyn mukana työtehtäviini liittyvistä muutoksista” on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Pysyn mukana työtehtäviini liittyvistä muutoksista.

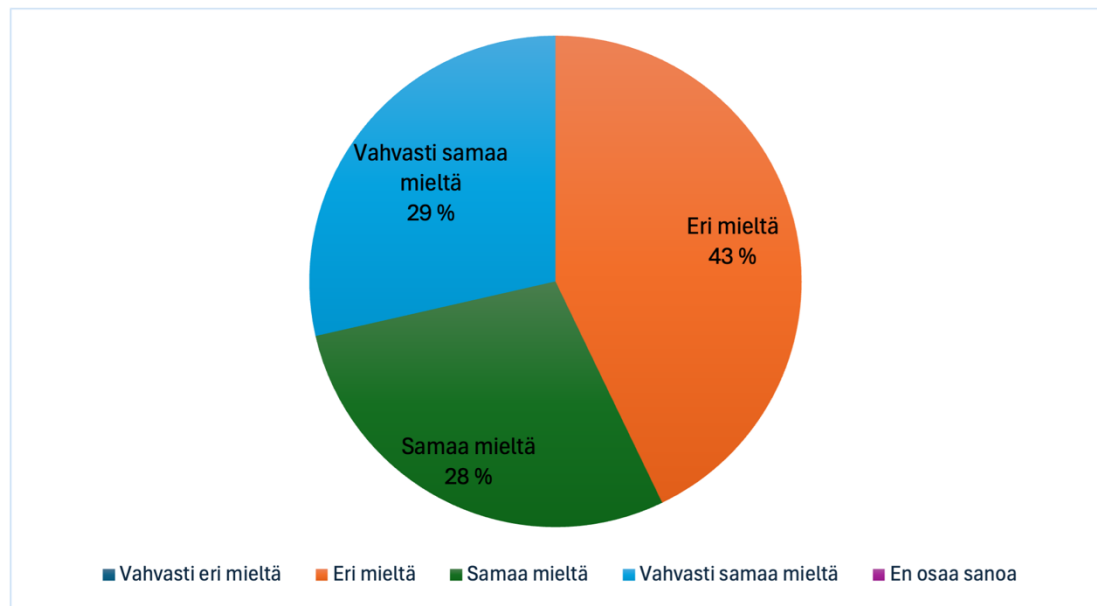
## 6.2 Oppimiseen liittyvät kysymykset

Vastaajista 86 % kokee, että työtehtäviin liittyen tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti. Asiasta samaa mieltä on 57 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti” on esitelty kuviossa 8.



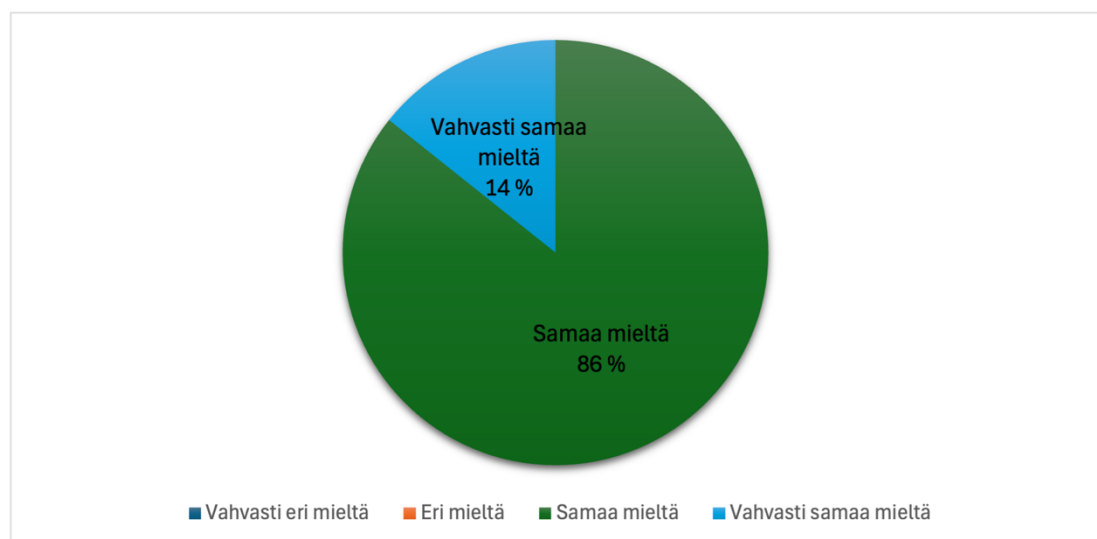
Kuvio 8. Työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti.

Vastaajista 57 % kokee kuormittavana sen, että työtehtäviin liittyen on sisäistettävä uusia asioita jatkuvasti. Asiasta eri mieltä on 43 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Koen kuormittavana sen, että työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti” on esitelty kuviossa 9.



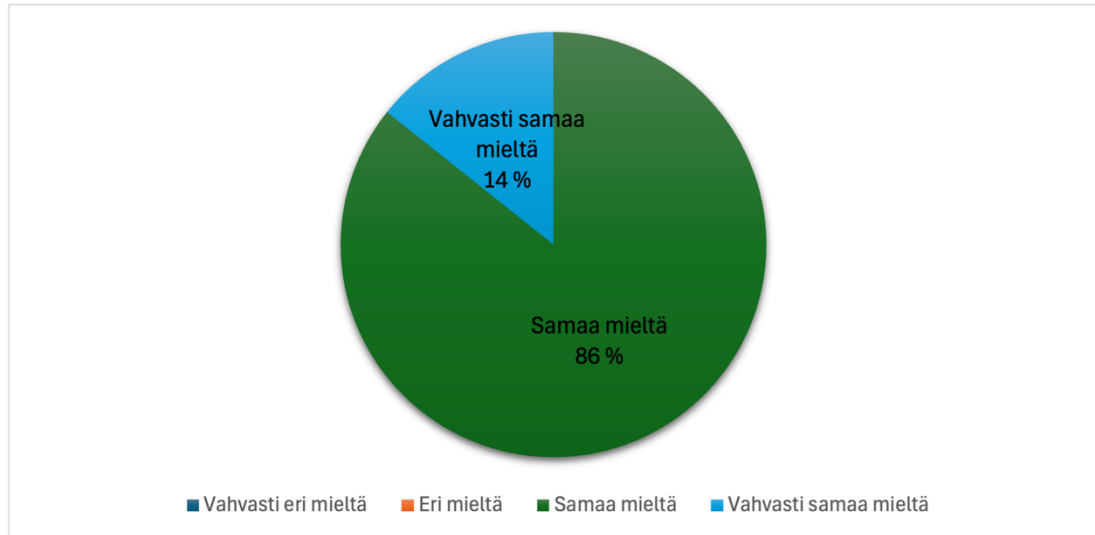
Kuvio 9. Koen kuormittavana sen, että työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti.

Vastaajista kaikki kokevat, että he selvittävät oma-aloitteisesti eri lähteitä hyödyntäen työssä eteen tulevia kysymyksiä. Samaa mieltä asiasta oli 86 % vastaajista ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaukset väittämään "Selvitän työssäni eteen tulevia kysymyksiä oma-aloitteisesti eri lähteitä hyödyntäen" on esitelty kuviossa 10.



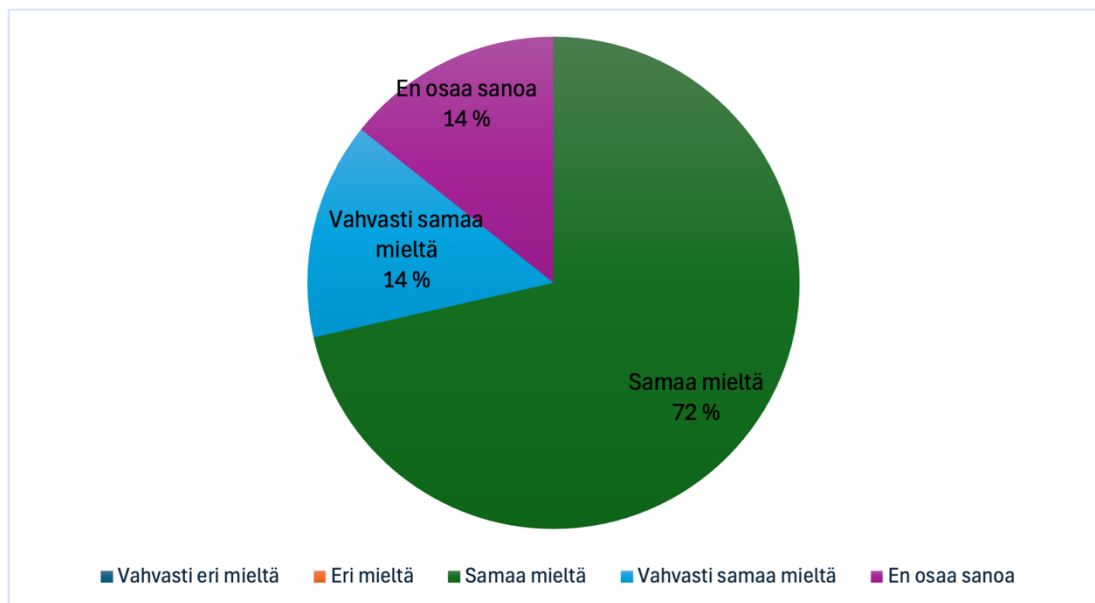
Kuvio 10. Selvitän työssäni eteen tulevia kysymyksiä oma-aloitteisesti eri lähteitä hyödyntäen.

Kaikki vastaajista kokevat myös, että he soveltavat löytämäänsä tietoa omassa työssään. Vastaukset väittämään ”Sovellan löytämäni tietoa omassa työssäni” on esitelty kuviossa 11.



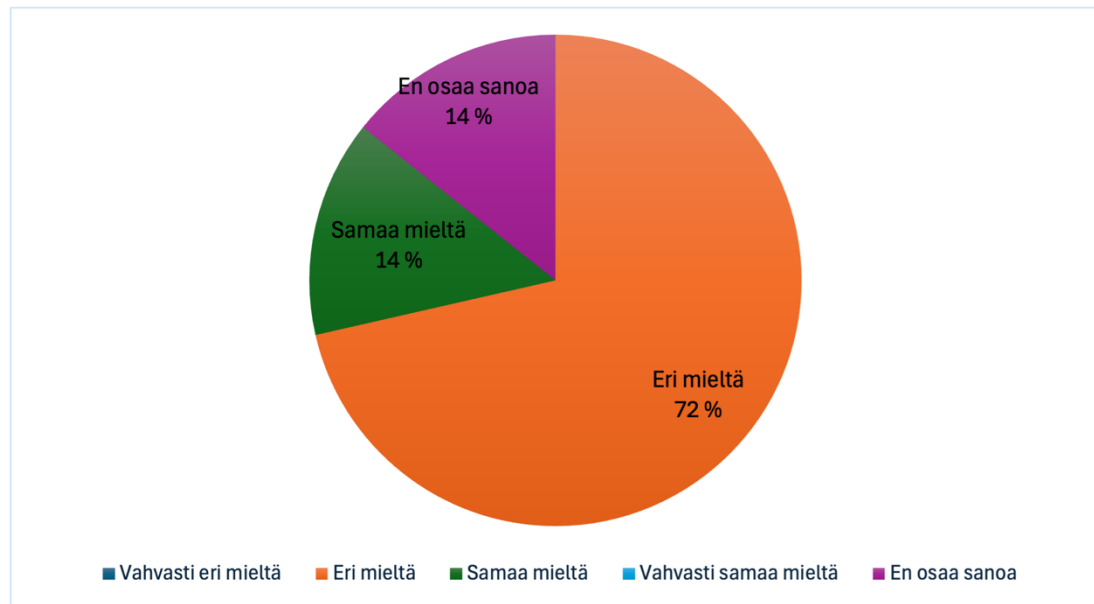
Kuvio 11. Sovellan löytämäni tietoa omassa työssäni.

Vastaajista 86 % on sitä mieltä, että he hyödyntävät etsimäänsä tietoa ja muokkaa tapaansa toimia. Samaa mieltä asiasta on 72 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaukset väittämään ”Hyödynnän etsimääni tietoa ja muokkaan tapaaani toimia” on esitelty kuviossa 12.



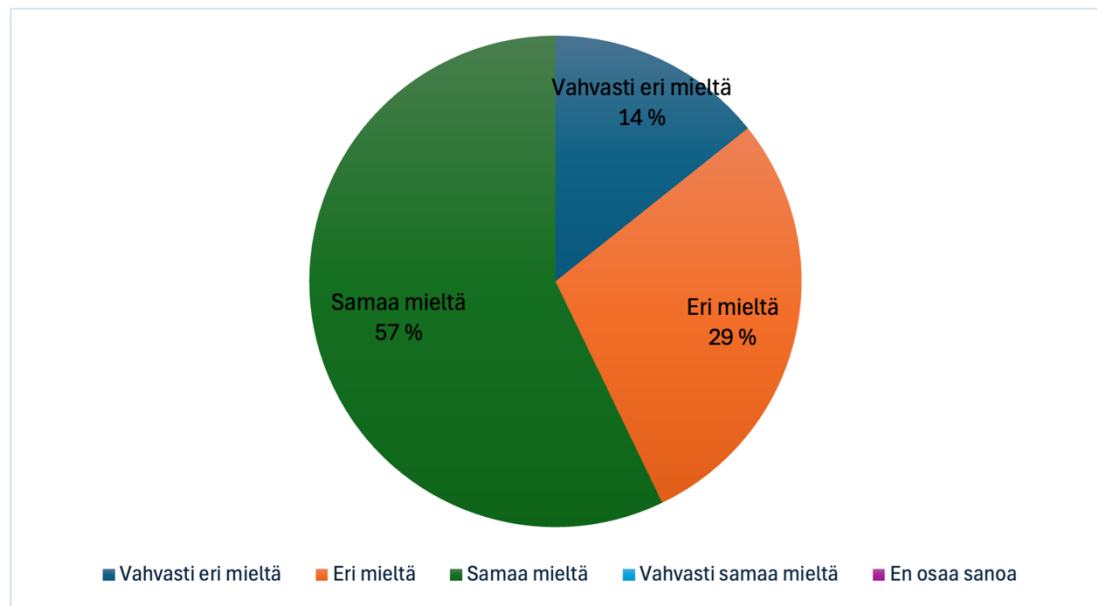
Kuvio 12. Hyödynnän etsimääni tietoa ja muokkaan tapaaani toimia.

Vastaajista 14 % kokee olevansa henkisesti kuormittunut. Eri mieltä asiasta on vastaajista 72 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Olen henkisesti kuormittunut” on esitelty kuviossa 13.



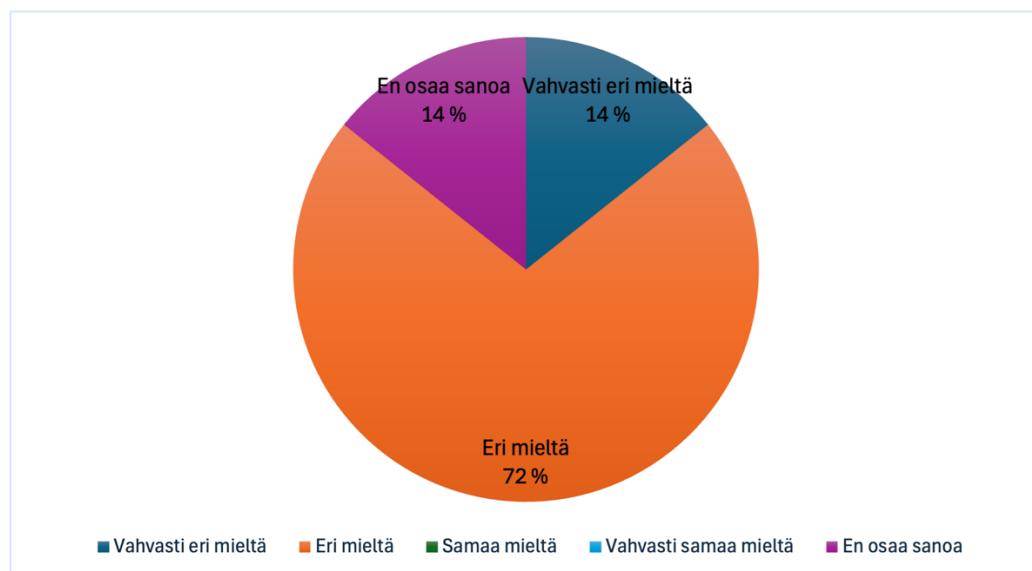
Kuvio 13. Olen henkisesti kuormittunut.

Vastaajista 57 % kokee, että henkinen kuormittuminen estää heitä sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita. Eri mieltä asiasta on 43 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Henkinen kuormittuminen estää minua sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita” on esitelty kuviossa 14.



Kuvio 14. Henkinen kuormittuminen estää minua sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita.

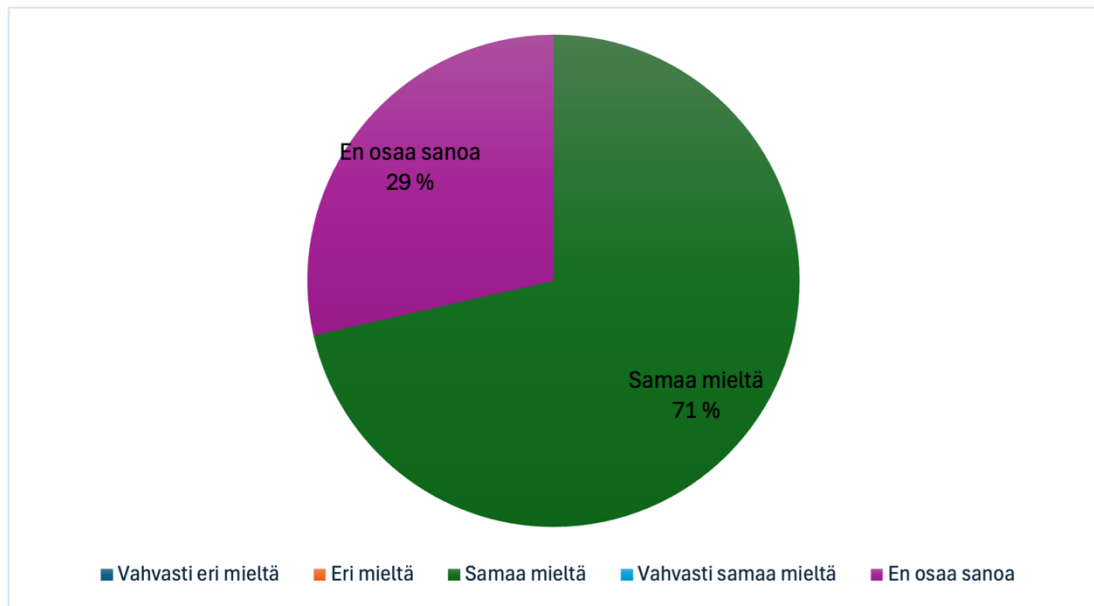
Vastaajista 86 % on eri mieltä siitä, että he sietävät hyvin epävarmuutta. Eri mieltä asiasta on vastaajista 72 % ja vahvasti eri mieltä 14 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään "Siedän hyvin epävarmuutta" on esitelty kuviossa 15.



Kuvio 15. Siedän hyvin epävarmuutta.

Vastaajista 71 % suhtautuu heidän työssään ilmenevien ongelmien ilmaantumisessa uuden tiedon etsimiseen uteliaasti. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 29 %

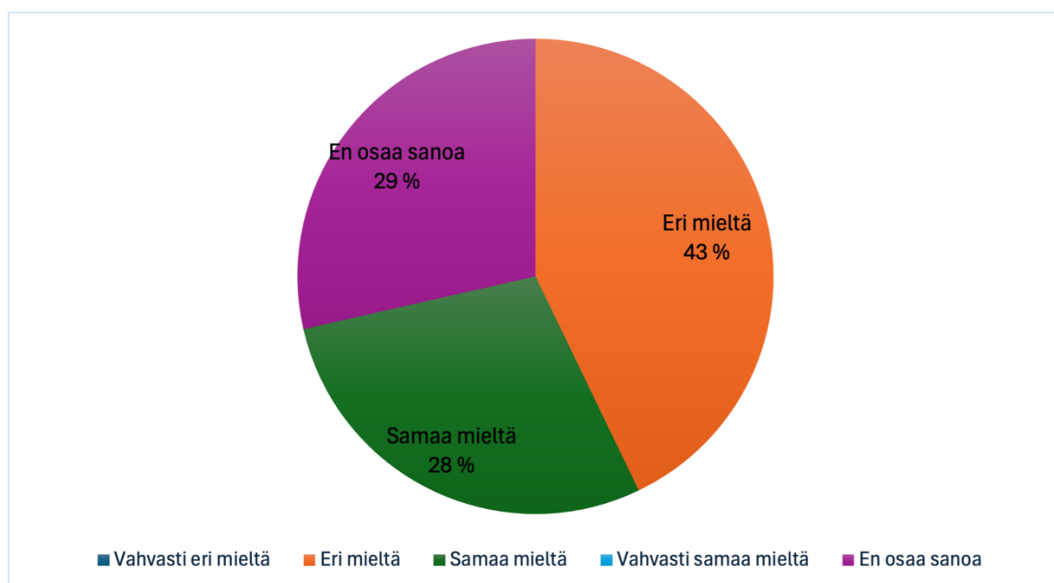
vastaajista. Vastaukset väittämään ”Suhtaudun työssäni ilmenevien ongelmien ilmaantuessa uuden tiedon etsimiseen uteliaasti” on esitelty kuviossa 16.



Kuvio 16. Suhtaudun työssäni ilmenevien ongelmien ilmaantuessa uuden tiedon etsimiseen uteliaasti.

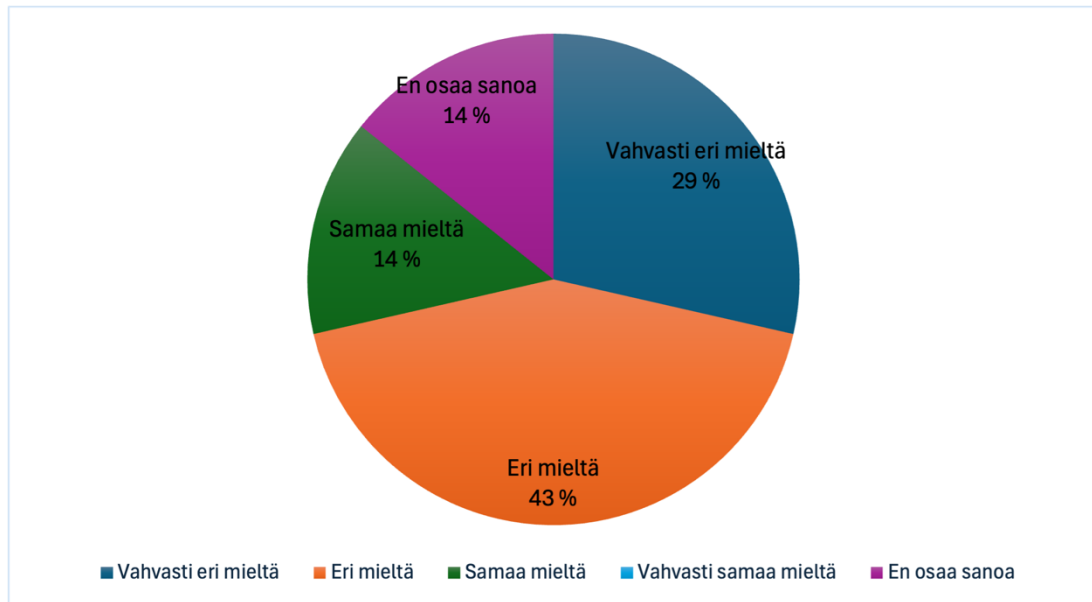
### 6.3 Tunteisiin ja kasvuasenteeseen liittyvät kysymykset

Vastaajista 28 % kohtaa haasteita mielellään. Eri mieltä asiasta on 43 % ja asiaan ei osaa ottaa kantaa 29 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Kohtaan haasteita mielelläni” on esitelty kuviossa 17.



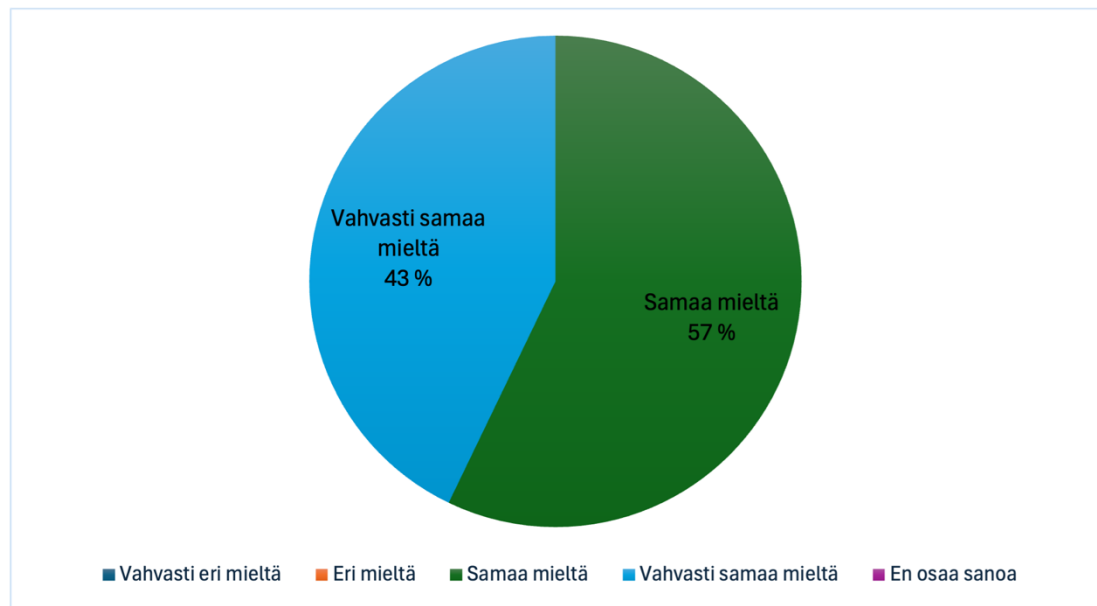
Kuvio 17. Kohtaan haasteita mielelläni.

Vastaajista 14 % antaa mielestään helposti periksi. Eri mieltä asiasta on 72 % vastaajista. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Annan helposti periksi” on esitelty kuviossa 18.



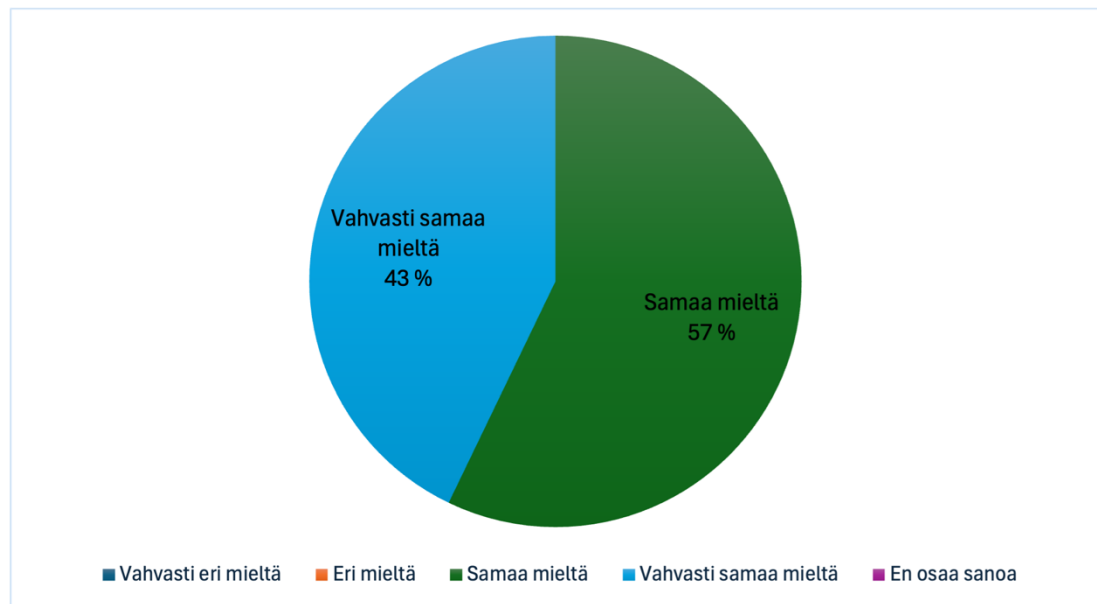
Kuvio 18. Annan helposti periksi.

Vastaajista kaikki kokevat, että he ovat iloisia toisten ihmisten menestyksestä. Samaa mieltä on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 43 %. Vastaukset väittämään ”Olen iloinen toisten ihmisten menestyksestä” on esitelty kuviossa 19.



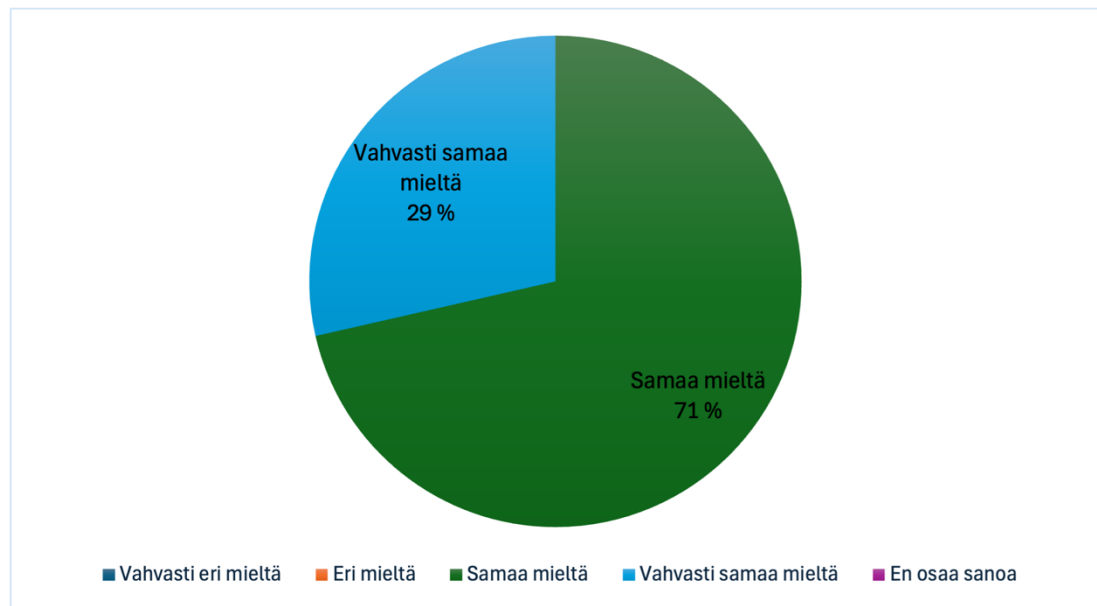
Kuvio 19. Olen iloinen toisten ihmisten menestyksestä.

Kaikki vastaajista on sitä mieltä, että omaa älyään on mahdollista kehittää. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 43 %. Vastaukset väittämään "Omaa älyään on mahdollisuutta kehittää" on esitelty kuviossa 20.



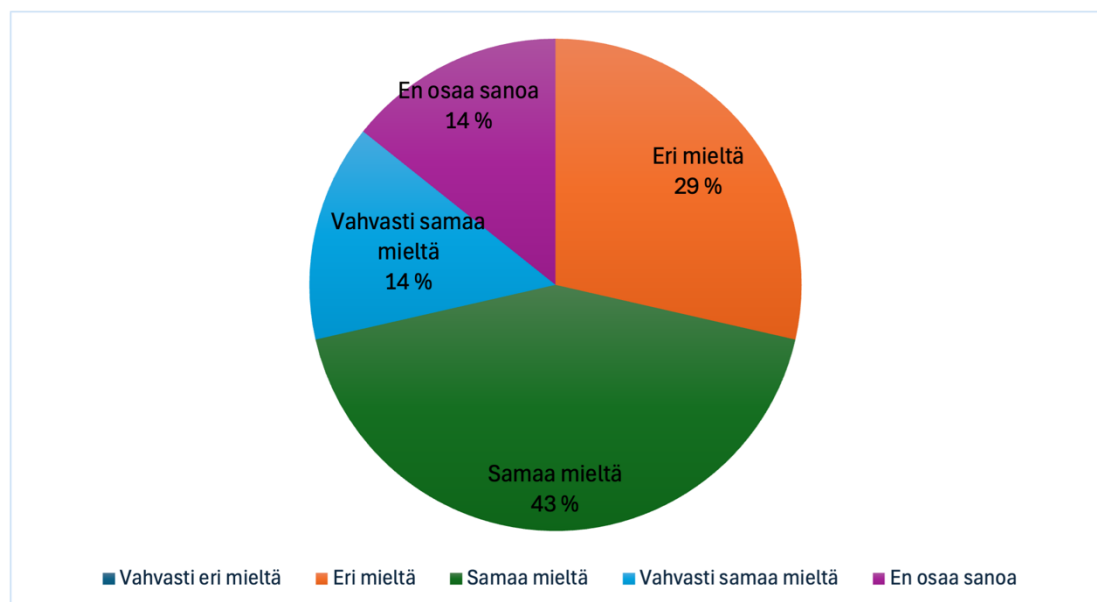
Kuvio 20. Omaa älyään on mahdollisuutta kehittää.

Vastaajista kaikki näkevät mielestään vaivaa oman osaamisensa eteen. Samaa mieltä asiasta on 71 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaukset väittämään "Näen vaivaa oman osaamiseni eteen" on esitelty kuviossa 21.



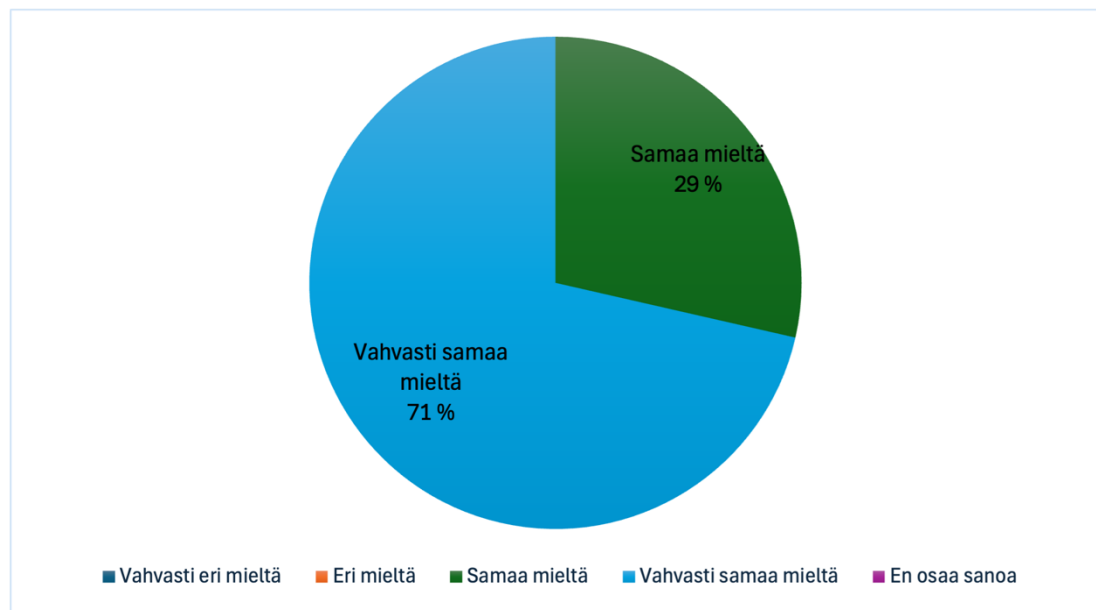
Kuvio 21. Näen vaivaa oman osaamiseni eteen.

Vastaajista 57 % vastaanottaa mielellään kriittistäkin, mutta kuitenkin rakentavaa palautetta. Samaa mieltä asiasta on 43 % ja vahvasti samaa mieltä 14 % vastaajista. Eri mieltä asiasta on 29 % ja asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Vastaanotan mielelläni kriittistäkin, mutta kuitenkin rakentavaa palautetta” on esitelty kuviossa 22.



Kuvio 22. Vastaanotan mielelläni kriittistäkin, mutta kuitenkin rakentavaa palautetta.

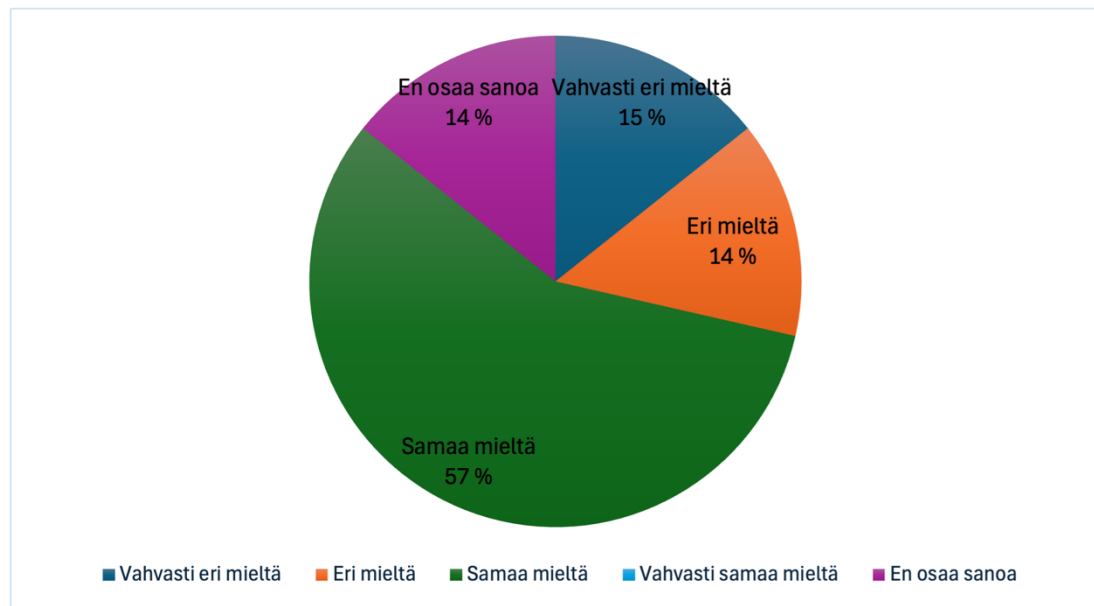
Kaikki vastaajista kokevat, että he muuttavat saamansa palautteen perusteella tapaansa toimia, jos siihen on tarvetta. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 29 % ja vahvasti samaa mieltä 71 %. Vastaukset väittämään ”Muutan saamani palautteen perusteella tapaan toimia, jos siihen on tarvetta” on esitelty kuviossa 23.



Kuvio 23. Muutan saamani palautteen perusteella tapaan toimia, jos siihen on tarvetta.

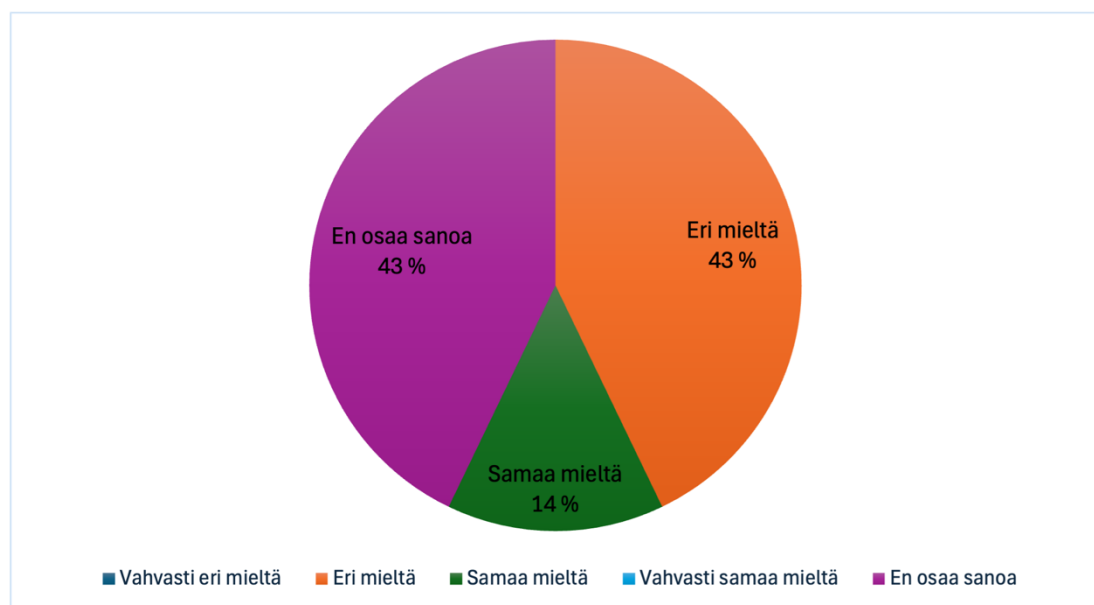
#### 6.4 Muutosvastarintaan liittyvät kysymykset

Vastaajista 57 % on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallaan. Kokonaisuudessaan eri mieltä asiasta on 29 % vastaajista. Asiaan ei osaa ottaa kantaa vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani” on esitelty kuviossa 24.



Kuvio 24. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani.

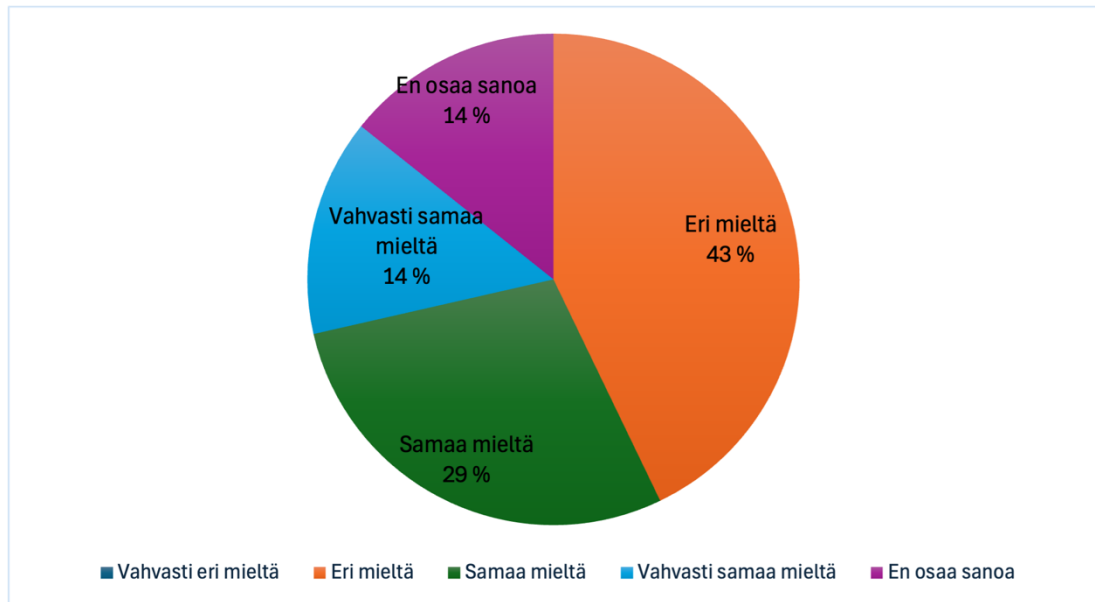
Vastaajista 14 % kokee, että he pääsevät vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 43 % vastaajista. Vastaukset väittämään "Pääsen vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta" on esitelty kuviossa 25.



Kuvio 25. Pääsen vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta.

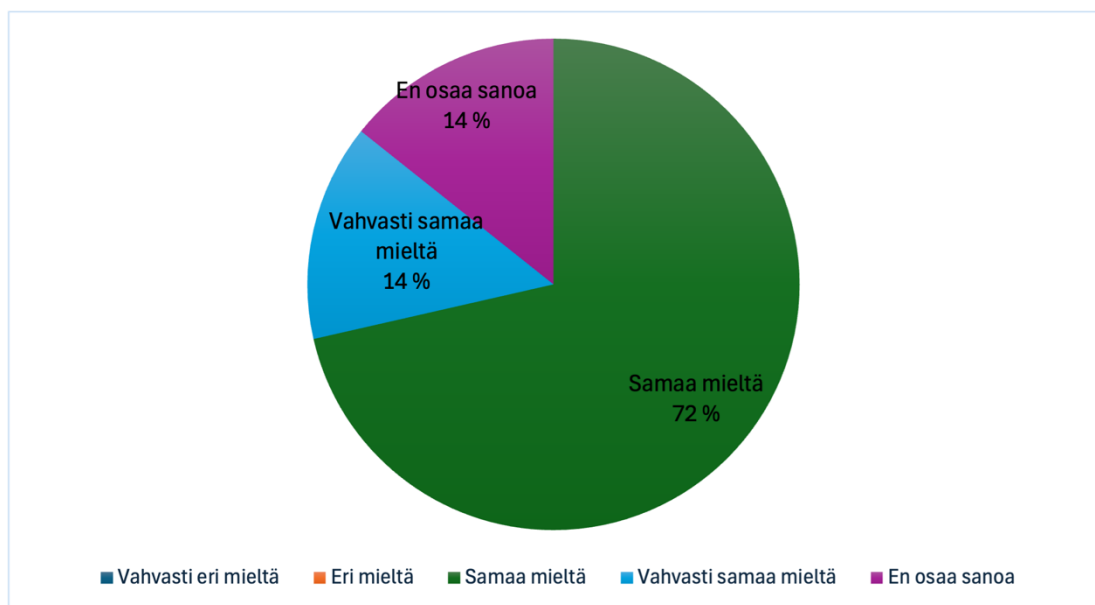
Vastaajista 43 % kokee, että muutokset tulevat ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina. Samaa mieltä asiasta on 29 % ja vahvasti samaa mieltä 14

% vastaajista. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Muutokset tulevat ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina” on esitelty kuviossa 26.



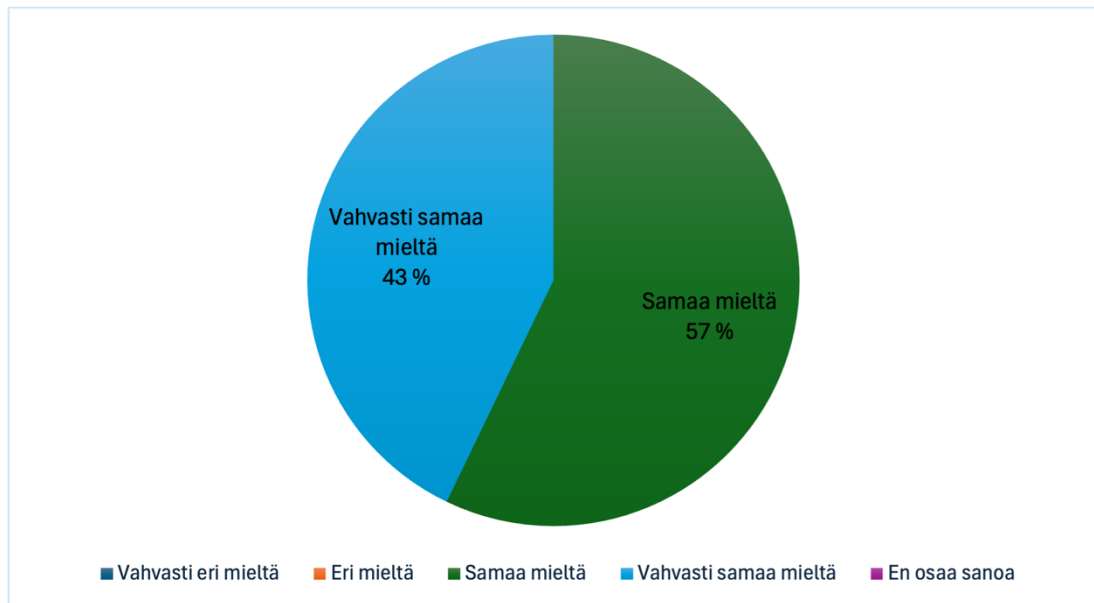
Kuvio 26. Muutokset tulevat ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina.

Vastaajista 86 % kokee, että he tulevat ymmärretyksi työpaikallaan. Samaa mieltä asiasta on 72 % ja vahvasti samaa mieltä 14 % vastaajista. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Tulen ymmärretyksi työpaikallani” on esitelty kuviossa 27.



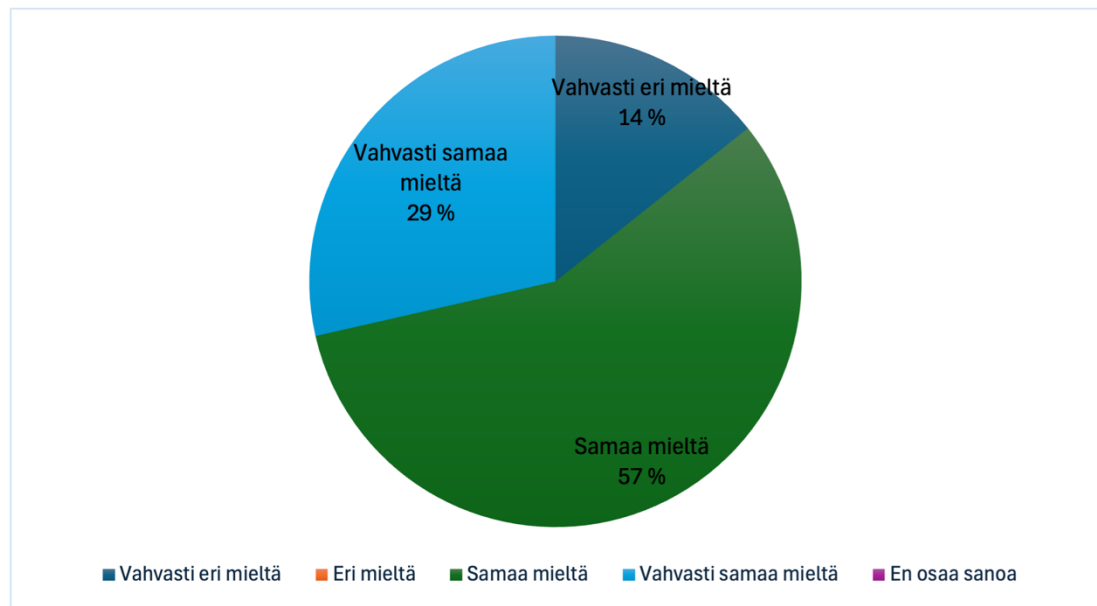
Kuvio 27. Tulen ymmärretyksi työpaikallani.

Vastaajista kaikki ovat sitä mieltä, että heidän osaamisensa on riittävää työstä selviytymiseen. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 43 %. Vastaukset väittämään ”Oma osaamiseni on riittävää työstäni selviytymiseen” on esitelty kuviossa 28.



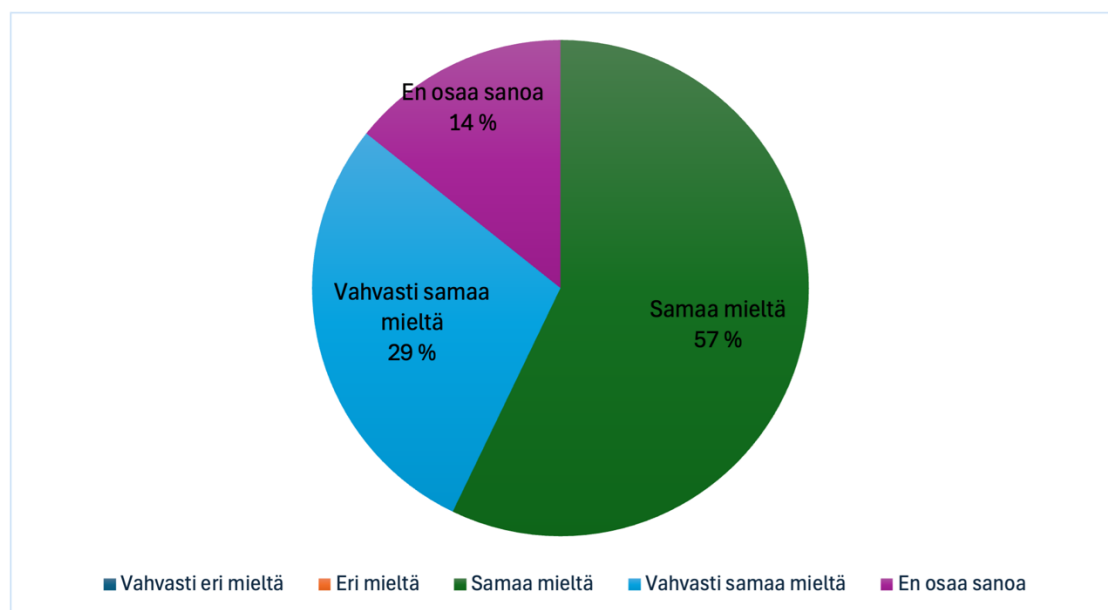
Kuvio 28. Oma osaamiseni on riittävää työstäni selviytymiseen.

Vastaajista 86 % on sitä mieltä, että työnantaja on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa osaamista, että asioista on mahdollista pysyä ajan tasalla. Samaa mieltä asiasta on 57 % vastaajista ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vahvasti eri mieltä on 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Työnantajani on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa osaamistani, että pysyn asioista ajan tasalla” on esitelty kuviossa 29.



Kuvio 29. Työnantajani on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa osaamistani, että pysyn asioista ajan tasalla.

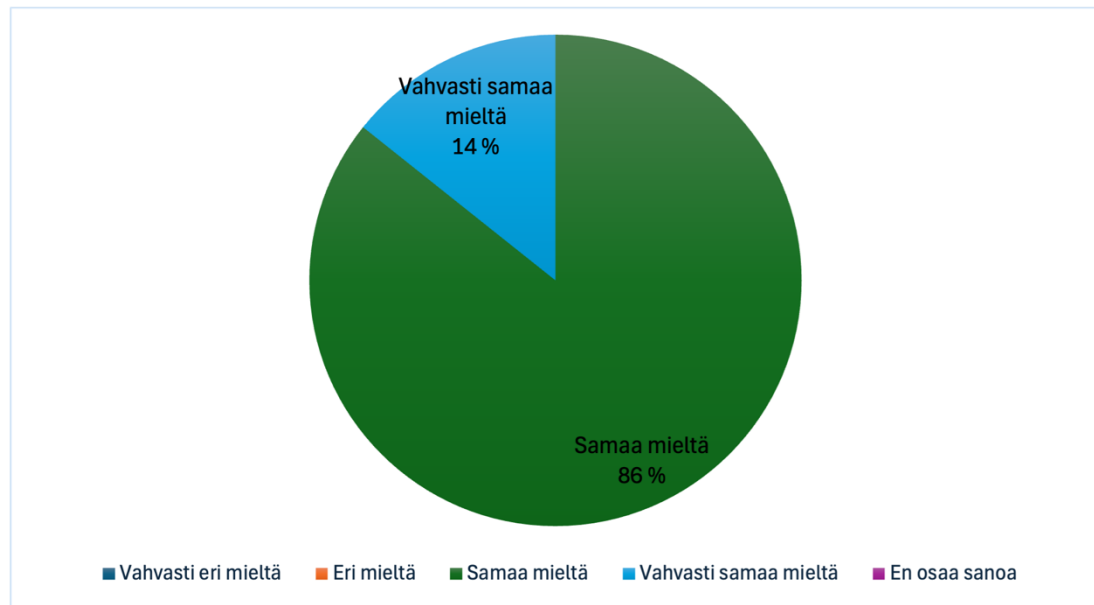
Vastaajista 86 % kokee, että he päivittävät itse osaamistaan pysyäkseen ajan tasalla asioista. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaajista 14 % ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään "Päivitän itse osaamistani, että pysyn asioista ajan tasalla" on esitelty kuviossa 30.



Kuvio 30. Päivitän itse osaamistani, että pysyn asioista ajan tasalla.

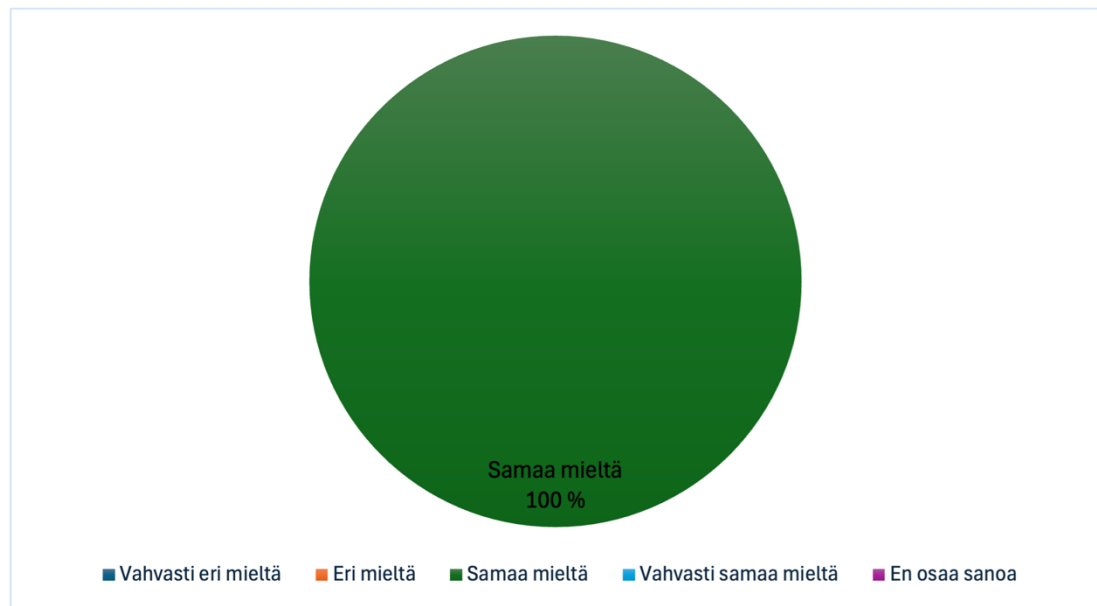
## 6.5 Kommunikaatioon liittyvät kysymykset

Vastaajista kaikki ovat sitä mieltä, että he voivat tuoda turvallisesti esiin työyhteisössään omia mielipiteitään. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 86 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaukset väittämään ”Voin tuoda turvallisesti esiin työyhteisössäni omia mielipiteitäni” on esitelty kuviossa 31.



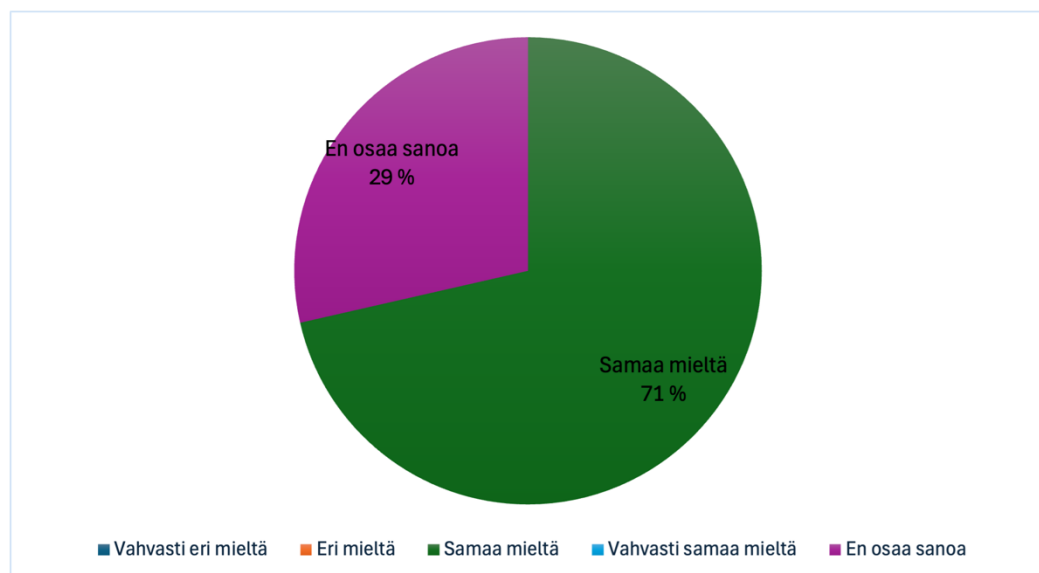
Kuvio 31. Voin tuoda turvallisesti esiin työyhteisössäni omia mielipiteitäni.

Kaikki vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että myös kritiikin antaminen on sallittua. Vastaukset väittämään ”Myös kritiikkiä on sallittua antaa” on esitelty kuviossa 32.



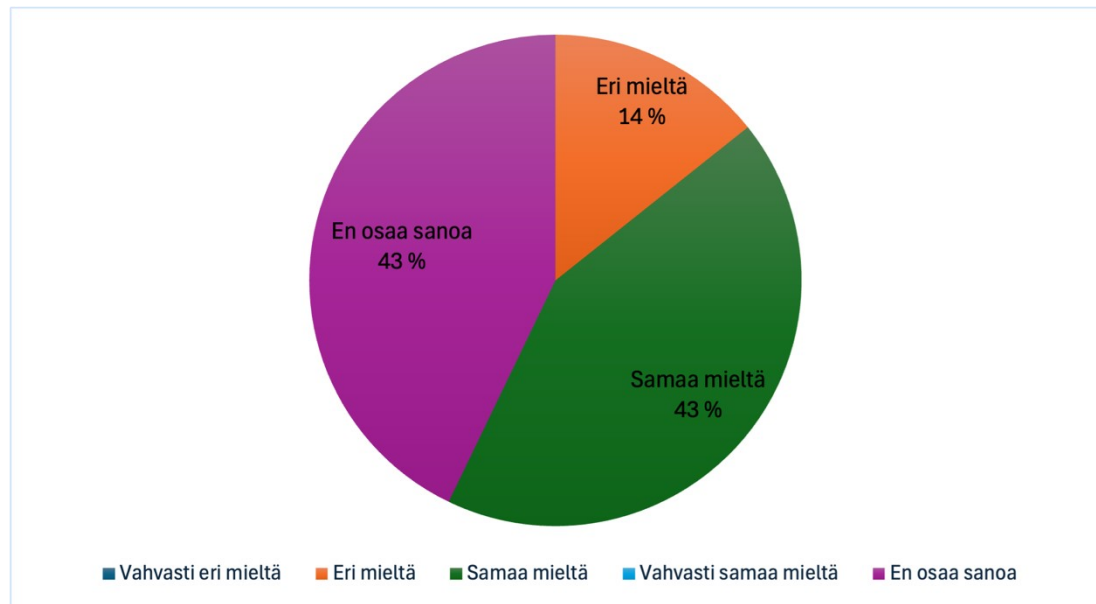
Kuvio 32. Myös kritiikkiä on sallittua antaa.

Vastaajista 71 % on samaa mieltä siitä, että heitä korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on sallittua. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 29 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Minua korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on sallittua” on esitelty kuviossa 33.



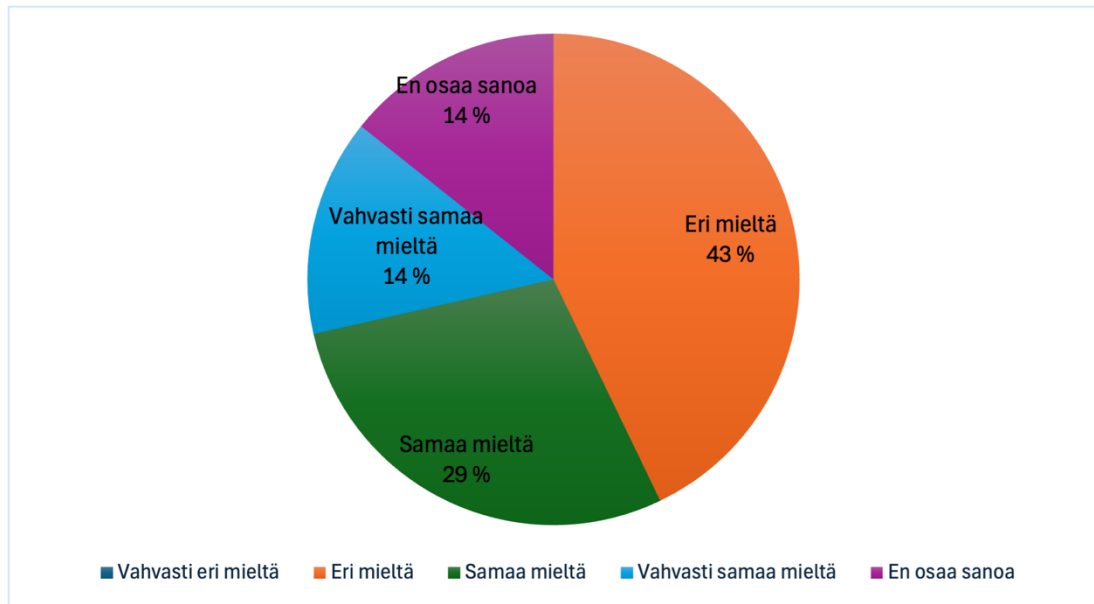
Kuvio 33. Minua korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on sallittua.

Vastaajista 43 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on aitoa keskustelua. Asiasta eri mieltä on vastaajista 14 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 43 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni on aitoa keskustelua” on esitelty kuviossa 34.



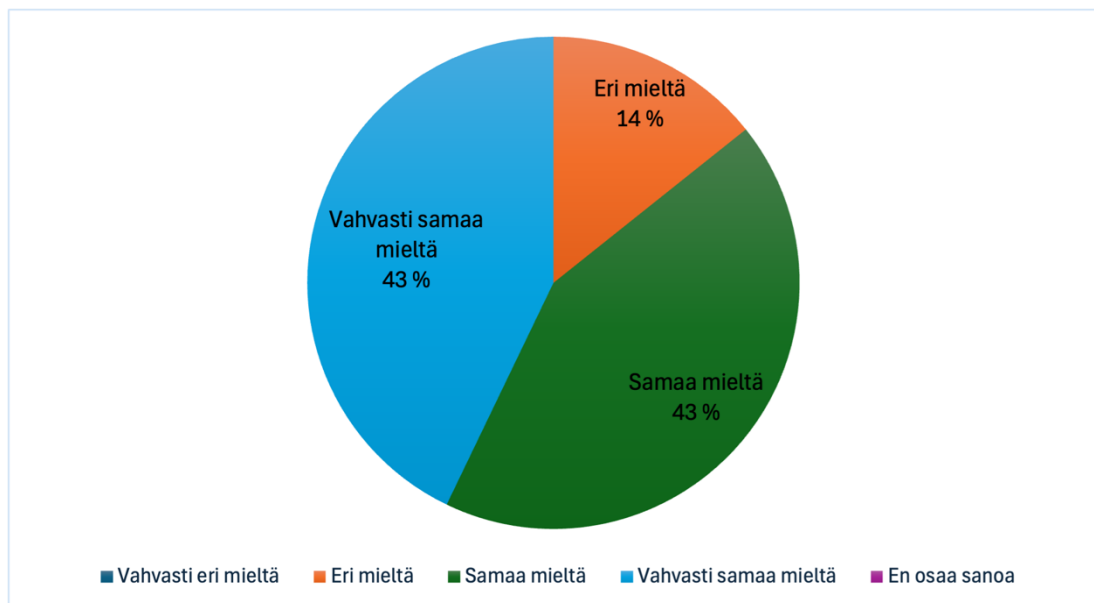
Kuvio 34. Työyhteisössäni on aitoa keskustelua.

Vastaajista 43 % osallistuu mielellään yleisesti keskusteluun työyhteisössään. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 29 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Osallistun mielelläni yleisesti keskusteluun työyhteisössäni” on esitelty kuviossa 35.



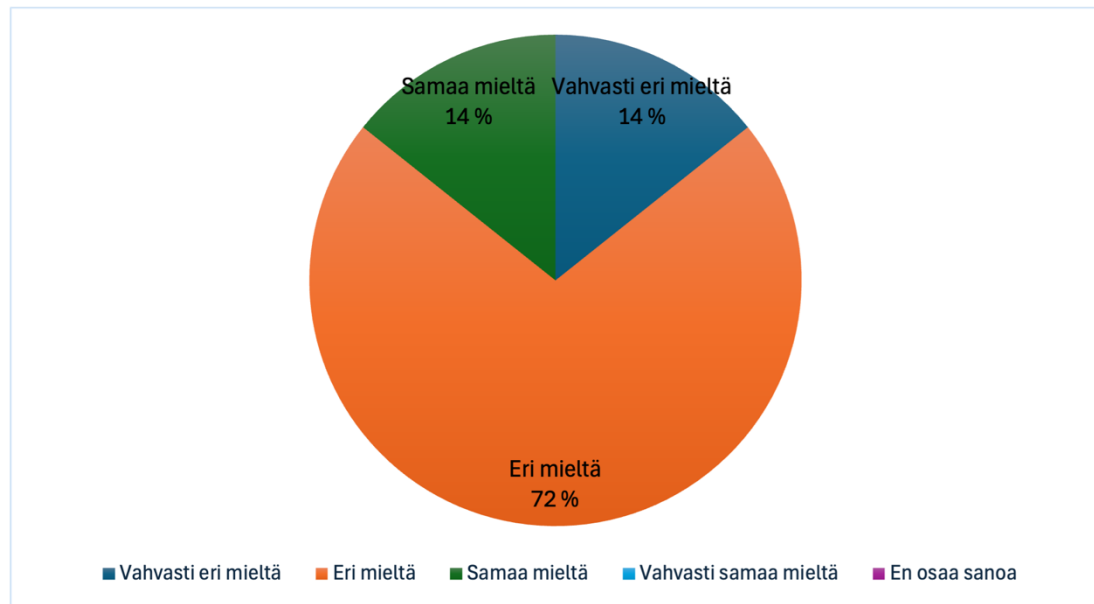
Kuvio 35. Osallistun mielelläni yleisesti keskusteluun työyhteisössäni.

Vastaajista 86 % Pitää tärkeänä sitä, että työyhteisössä on aitoa keskustelua ja kommunikaatiota ihmisten välillä. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti samaa mieltä 43 %. Eri mieltä asiasta on 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Pidän tärkeänä sitä, että työyhteisössäni on aitoa keskustelua ja kommunikaatiota ihmisten välillä” on esitelty kuviossa 36.



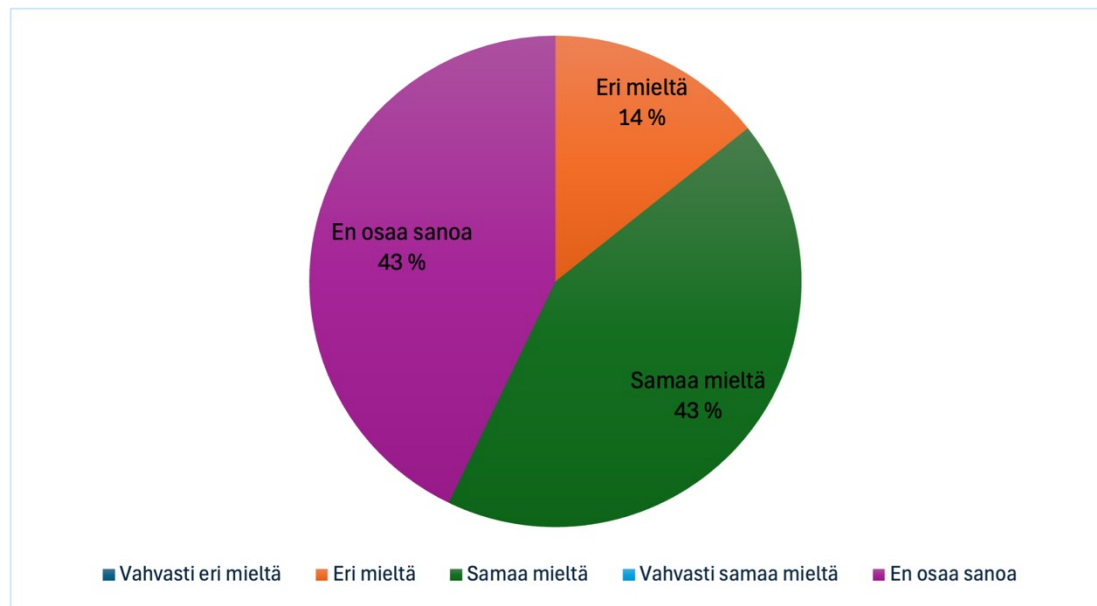
Kuvio 36. Pidän tärkeänä sitä, että työyhteisössäni on aitoa keskustelua ja kommunikaatiota ihmisten välillä.

Vastaajista 14 % on samaa mieltä siitä, että he vaihtavat kuulumisia etäkokouksissa muiden kanssa. Asiasta eri mieltä on vastaajista 86 %. Vastaukset väittämään ”Vaihdan kuulumisia etäkokouksissa muiden kanssa” on esitelty kuviossa 37.



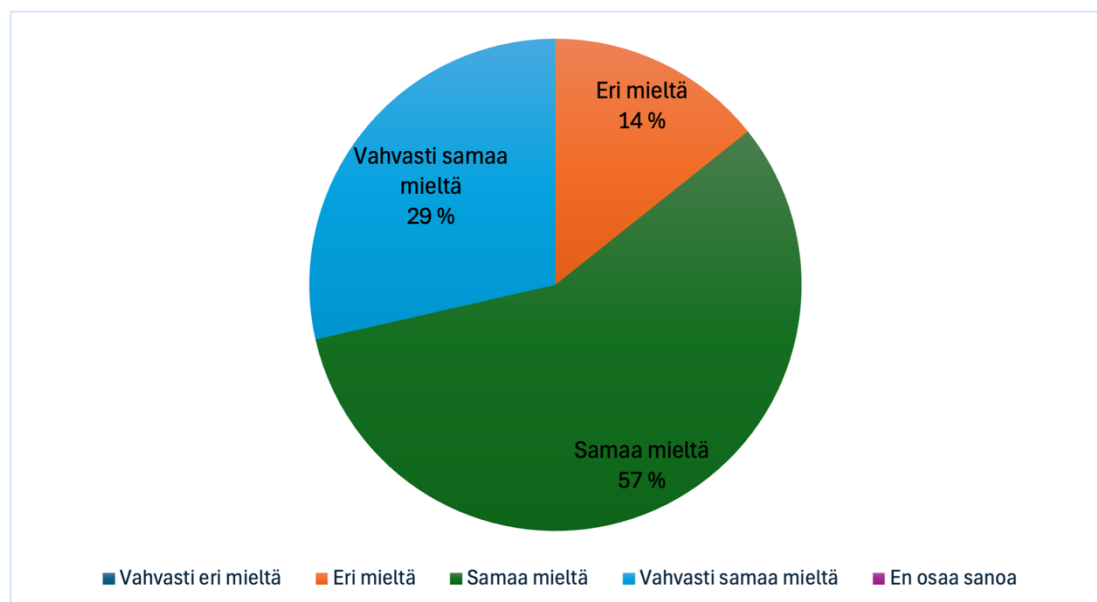
Kuvio 37. Vaihdan kuulumisia etäkokouksissa muiden kanssa.

Vastaajista 43 % on samaa mieltä siitä, että kuulumisten vaihtaminen etäkokouksissa on tärkeää. Asiasta eri mieltä on 14 % vastaajista ja 43 % vastaajista ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Pidän tärkeänä sitä, että etäkokouksissa vaihdetaan kuulumisia” on esitelty kuviossa 38.



Kuvio 38. Pidän tärkeänä sitä, että etäkokouksissa vaihdetaan kuulumisia.

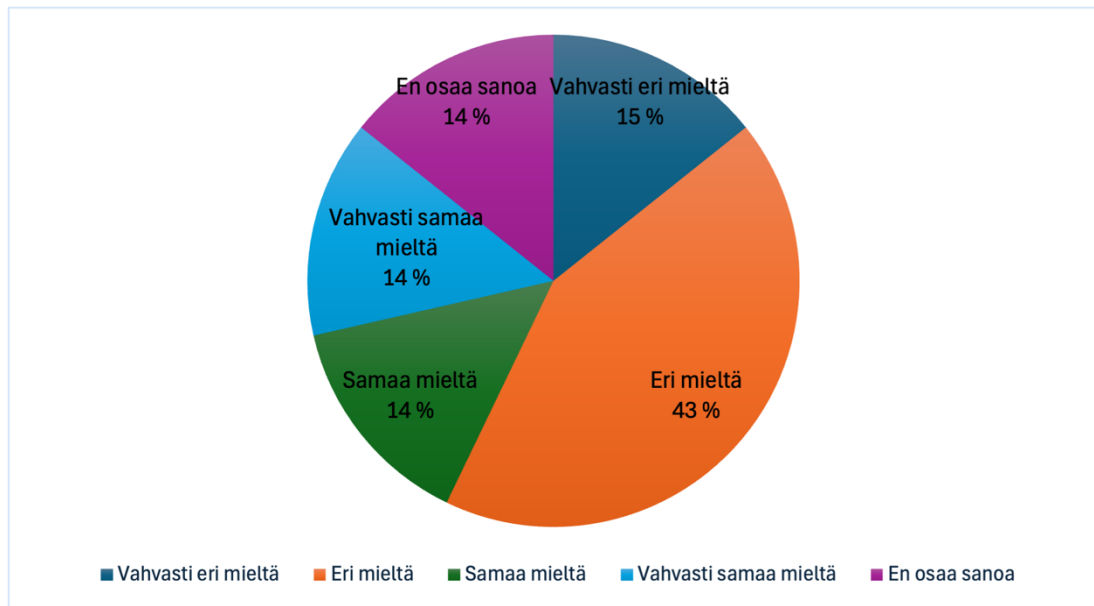
Vastaajista 86 % on sitä mieltä, että kuulumisten vaihtaminen ihmisten kanssa on muutoinkin tärkeää. Samaa mieltä asiasta on 57 % ja vahvasti samaa mieltä 29 % vastaajista. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Kuulumisten vaihtaminen ihmisten kanssa on muutoinkin tärkeää” on esitelty kuviossa 39.



Kuvio 39. Kuulumisten vaihtaminen ihmisten kanssa on muutoinkin tärkeää.

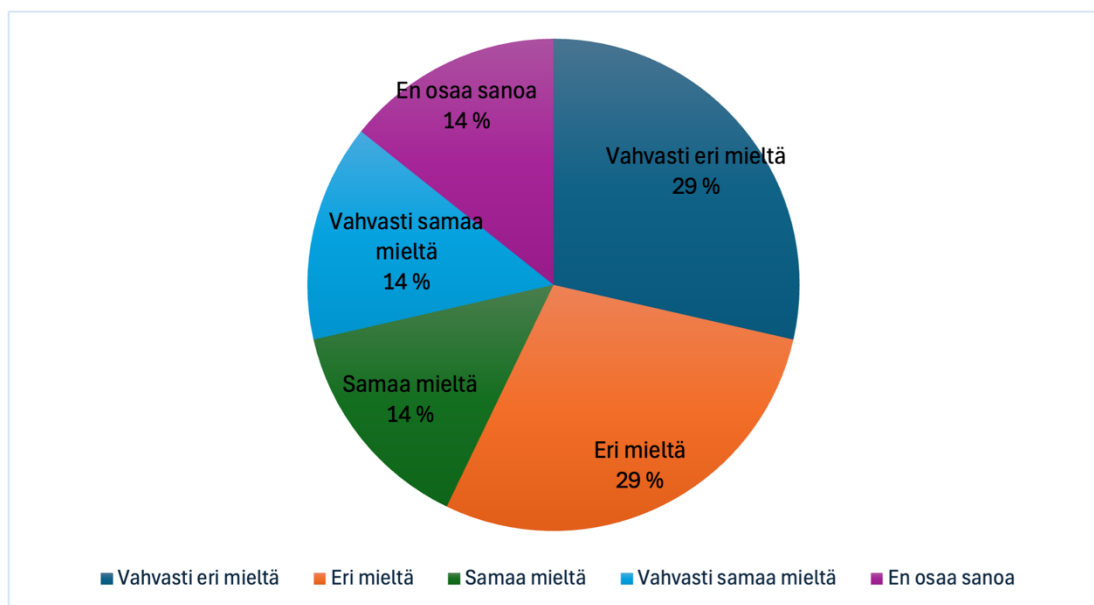
Vastaajista 28 % on samaa mieltä siitä, että he pitävät etäkokouksissa kameraa päällä. Eri mieltä asiasta on vastaajista 58 %. Asiaan ei osaa ottaa kantaa

14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Pidän etäkokouksissa kameraa päällä” on esitelty kuviossa 40.



Kuvio 40. Pidän etäkokouksissa kameraa päällä.

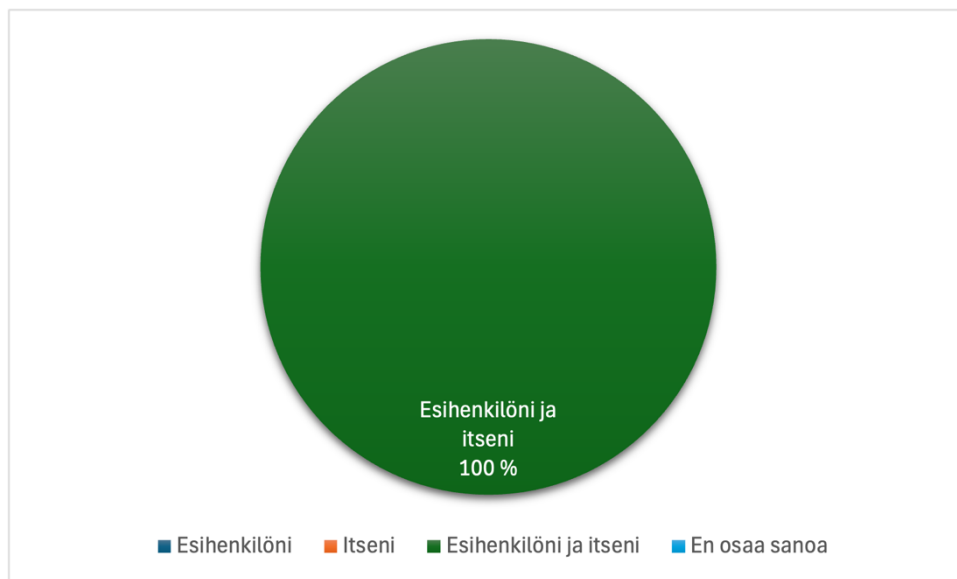
Vastaajista 28 % on sitä mieltä, että on tärkeää pitää kameraa päällä etäkokouksissa. Eri mieltä asiasta on 29 % vastaajista ja vahvasti eri mieltä 29 %. Vastaajista siis yhteensä 58 % on eri mieltä asiasta. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Ajattelen sen olevan tärkeää, että kameraa pidetään etäkokouksissa päällä” on esitelty kuviossa 41.



Kuvio 41. Ajattelen sen olevan tärkeää, että kameraa pidetään etäkokouksissa päällä.

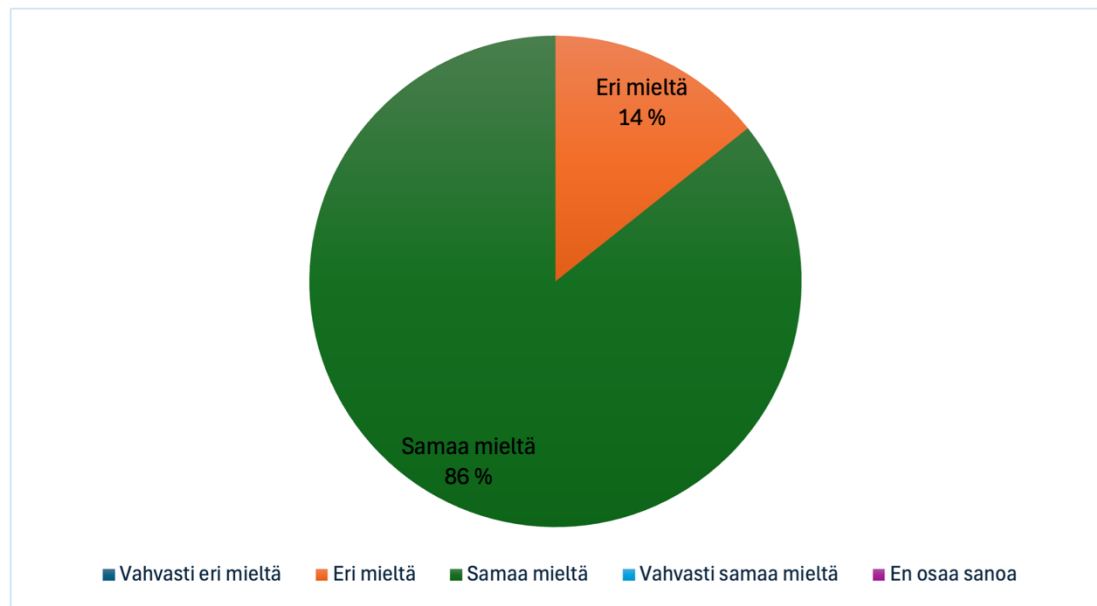
## 6.6 Viestintään liittyvät kysymykset

Vastaajista kaikki oli sitä mieltä, että asioiden viestiminen on sekä esihenkilön, että henkilön itsensä vastuulla. Vastaukset väittämään ”Kenen vastuulla asioiden viestiminen mielestäsi on?” on esitelty kuviossa 42.



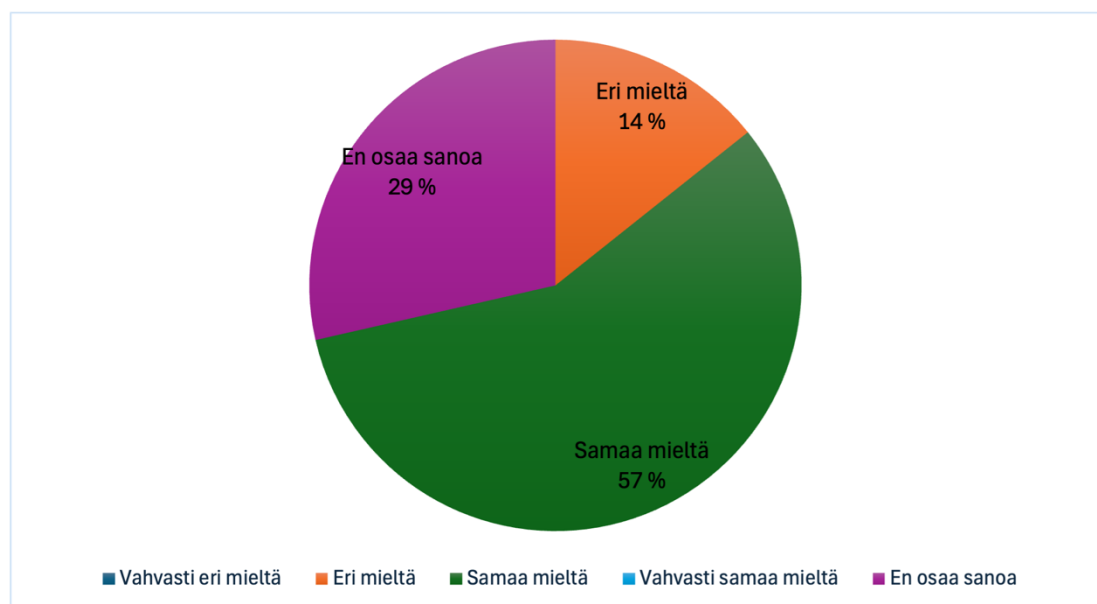
Kuvio 42. Kenen vastuulla asioiden viestiminen mielestäsi on.

Vastaajista 86 % on samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista. Asiasta eri mieltä on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Esihenkilöni käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista” on esitelty kuviossa 43.



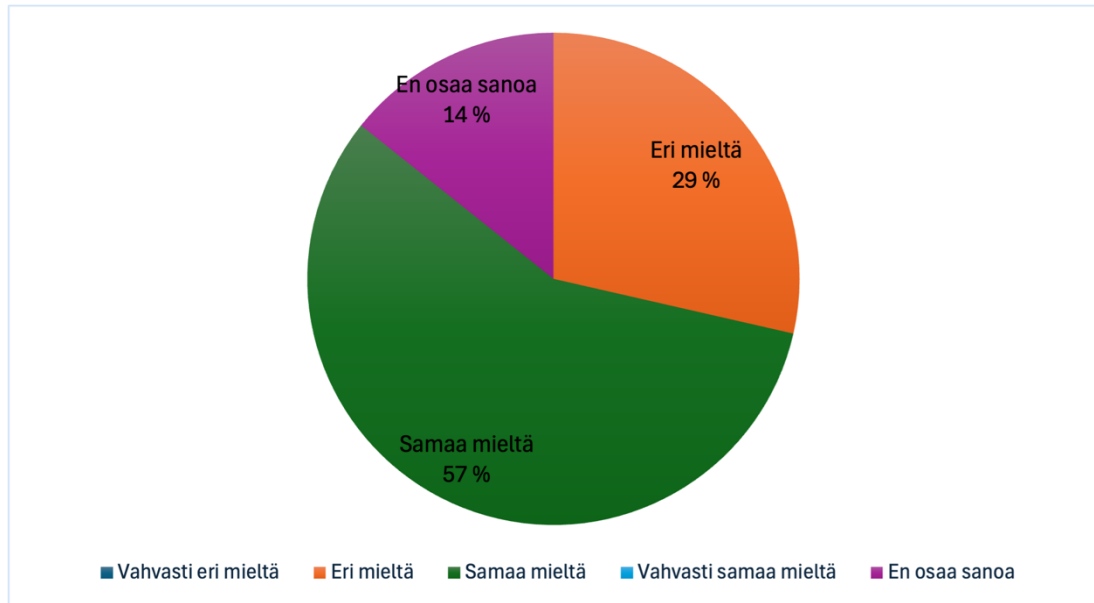
Kuvio 43. Esihenkilöni käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista.

Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä huolehtii siitä, että he ymmärtävät muutoksen merkityksen itselleen. Asiasta eri mieltä on vastaajista 14 % ja 29 % ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään "Esihenkilöni huolehtii siitä, että ymmärrän muutoksen merkityksen itselleni" on esitelty kuviossa 44.



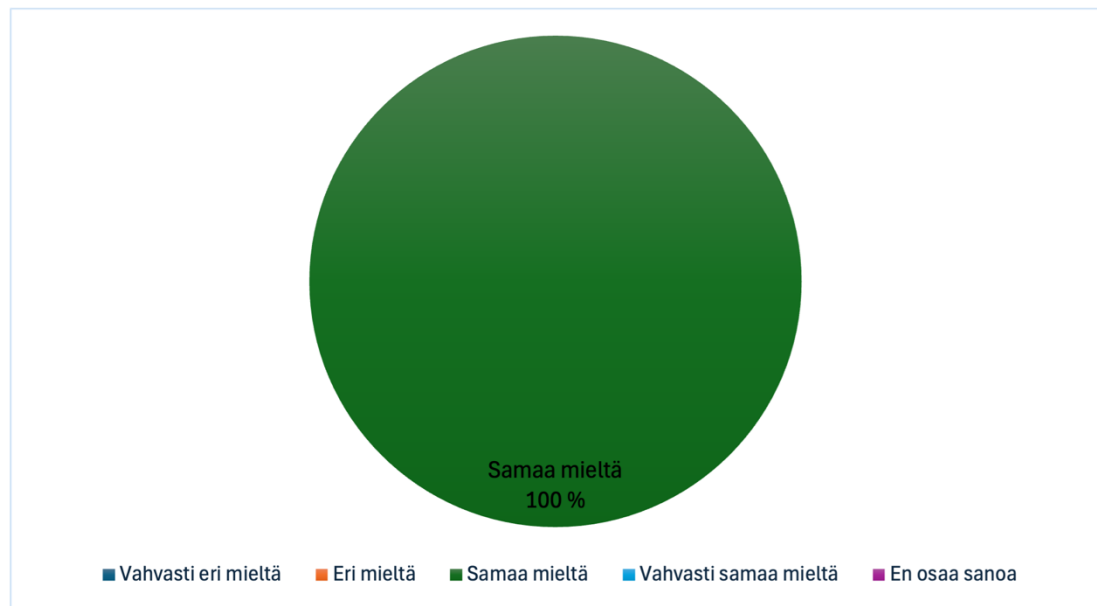
Kuvio 44. Esihenkilöni huolehtii siitä, että ymmärrän muutoksen merkityksen itselleni.

Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä mieleen on jäänyt ne seikat, jotka on tärkeää ymmärtää. Vastaajista 29 % on eri mieltä asiasta ja 14 % ei osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Esihenkilöni varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä mieleeni on jäänyt ne seikat, jotka minun on tärkeää ymmärtää” on esitelty kuviossa 45.



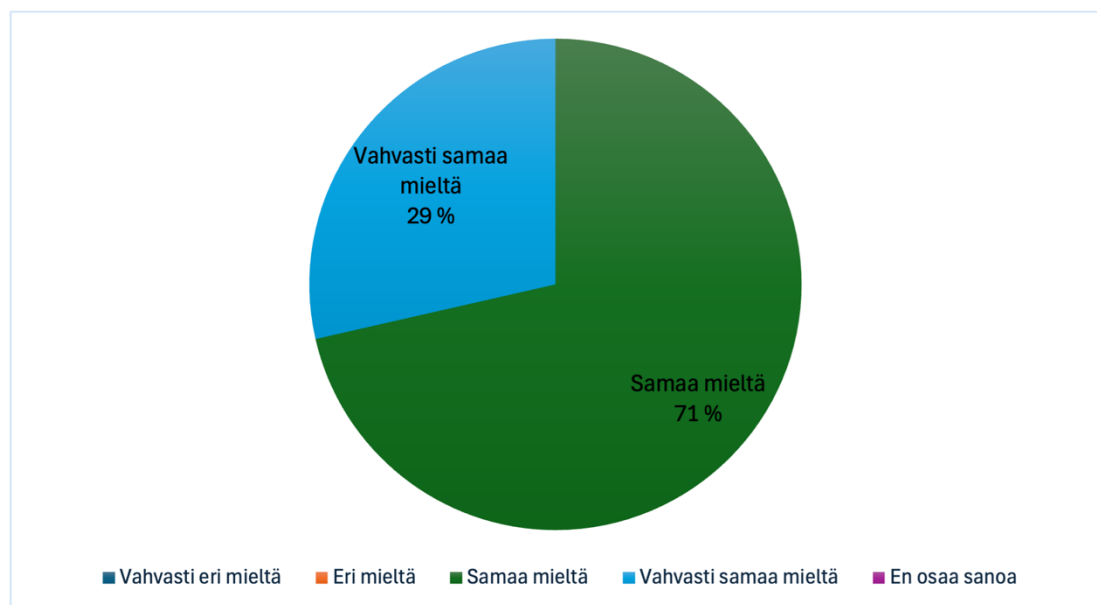
Kuvio 45. Esihenkilöni varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä mieleeni on jäänyt ne seikat, jotka minun on tärkeää ymmärtää.

Kaikki vastaajat kokevat, että he kantavat myös itse vastuuta siitä, että he ymmärtävät heille viestityt asiat. Vastaukset väittämään ”Kannan myös itse vastuuta siitä, että ymmärrän minulle viestityt asiat” on esitelty kuviossa 46.



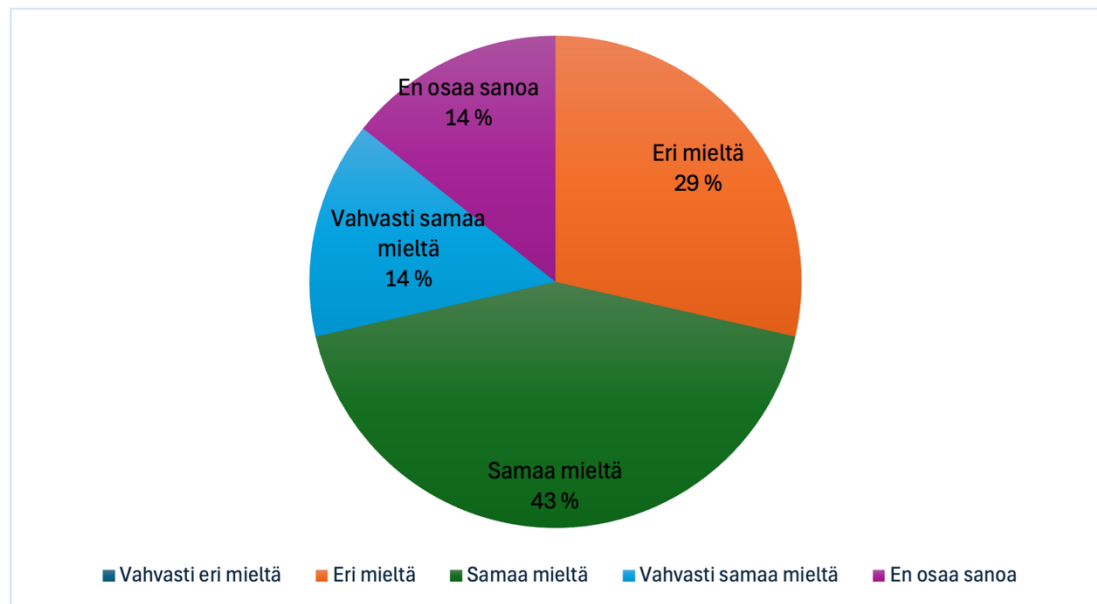
Kuvio 46. Kannan myös itse vastuuta siitä, että ymmärrän minulle viestityt asiat.

Kaikki vastaajista kokevat, että he kysyvät rohkeasti lisäkysymyksiä, jos heille jää epäselvyyttä. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 71 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaukset väittämään ”Kysyn rohkeasti lisäkysymyksiä, jos minulle jää epäselvyyttä” on esitelty kuviossa 47.



Kuvio 47. Kysyn rohkeasti lisäkysymyksiä, jos minulle jää epäselvyyttä.

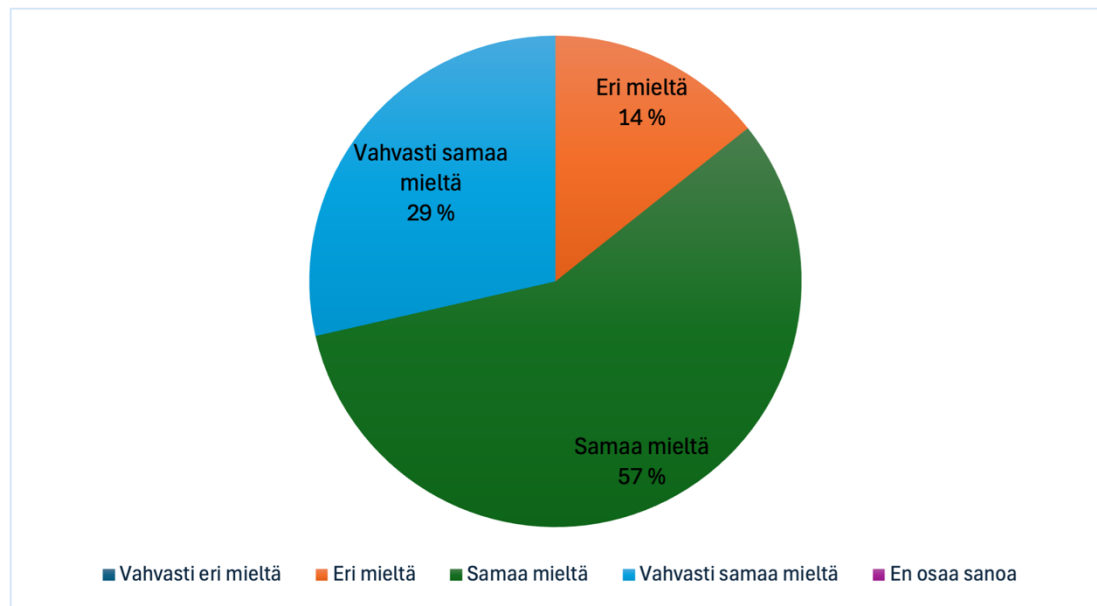
Vastaajista 57 % on sitä mieltä, että he etsivät myös itse aktiivisesti tietoa eikä vain odota, että tieto tulee heidän luokseen. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä asiasta on 29 % vastaajista ja 14 % ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Etsin myös itse aktiivisesti tietoa enkä vain odota, että tieto tulee luokseni” on esitelty kuviossa 48.



Kuvio 48. Etsin myös itse aktiivisesti tietoa enkä vain odota, että tieto tulee luokseni.

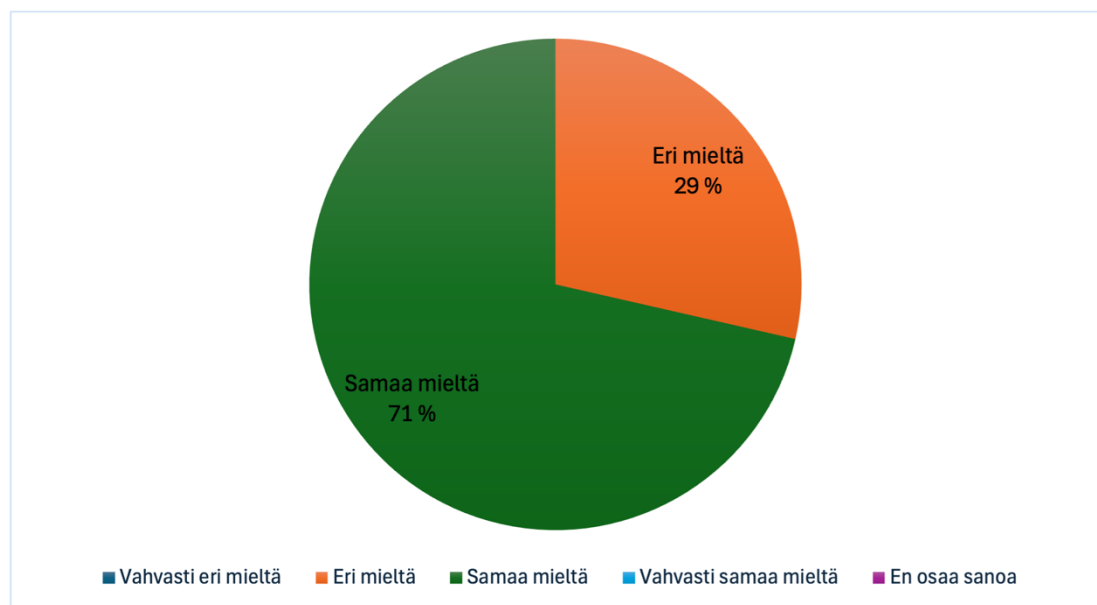
### 6.7 Ryhmän muutosvoimaan liittyvät kysymykset

Vastaajista 86 % on sitä mieltä, että työpaikalla on sellainen kulttuuri, että omat ajatukset uskalletaan tuoda esiin. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Työpaikallani on sellainen kulttuuri, että uskallan tuoda omat ajatukseni esiin” on esitelty kuviossa 49.



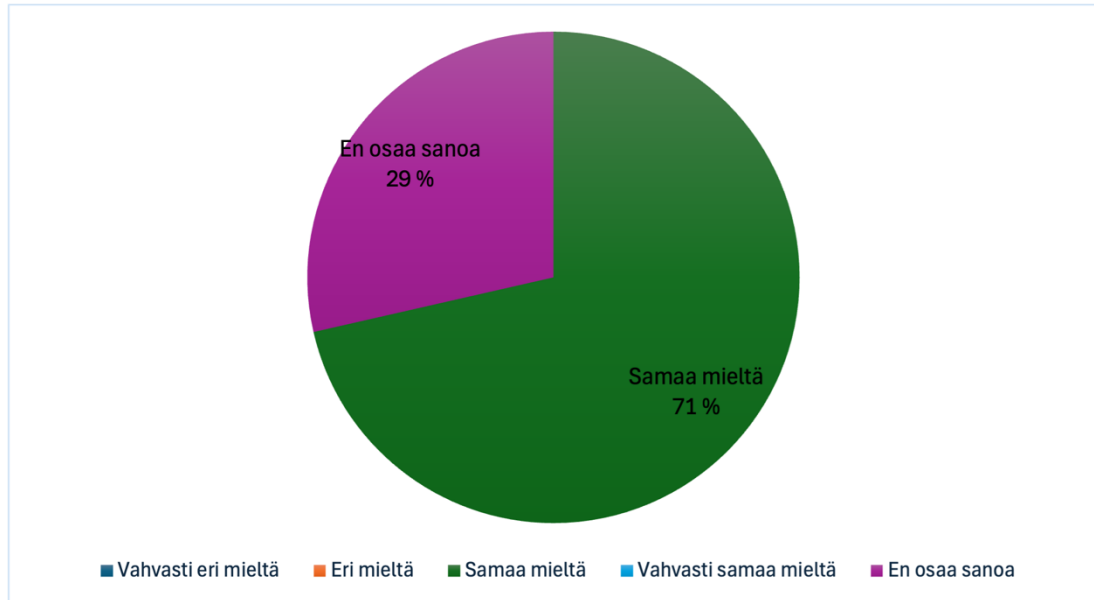
Kuvio 49. Työpaikallani on sellainen kulttuuri, että uskallan tuoda omat ajatukseni esiin.

Vastaajista 71 % on samaa mieltä siitä, että he uskaltavat tuoda omat epäonnistumiset esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia. Eri mieltä asiasta on vastaajista 29 %. Vastaukset väittämään "Uskallan tuoda omat epäonnistumiseni esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia" on esitelty kuviossa 50.



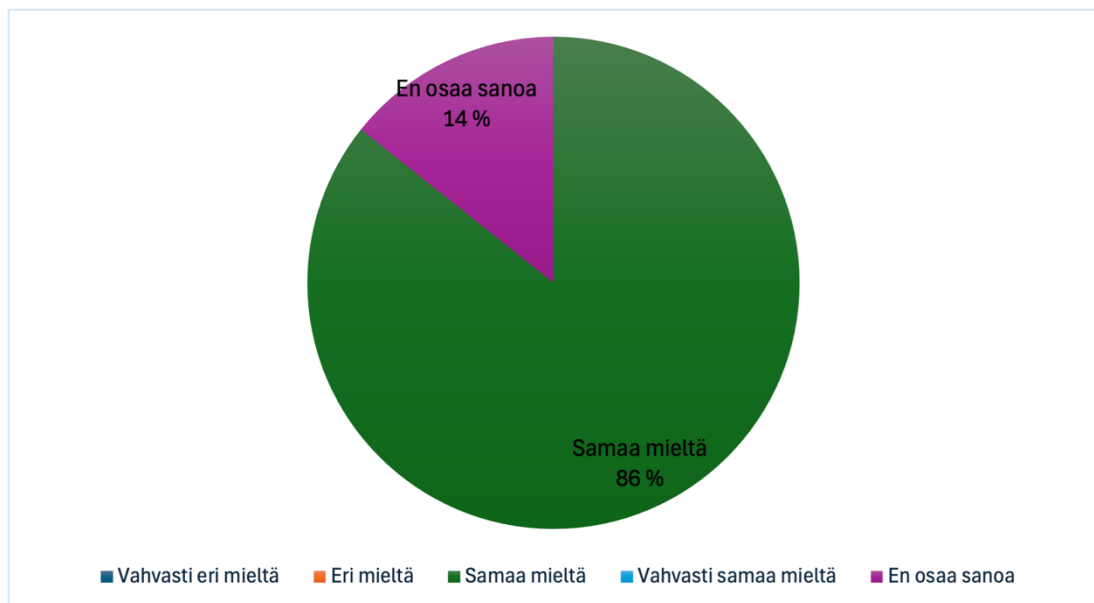
Kuvio 50. Uskallan tuoda omat epäonnistumiseni esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia.

Vastaajista 71 % on samaa mieltä siitä, että työpaikalla tuetaan toisia. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 29 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Työpaikallani tuetaan mielestäni toisia” on esitelty kuviossa 51.



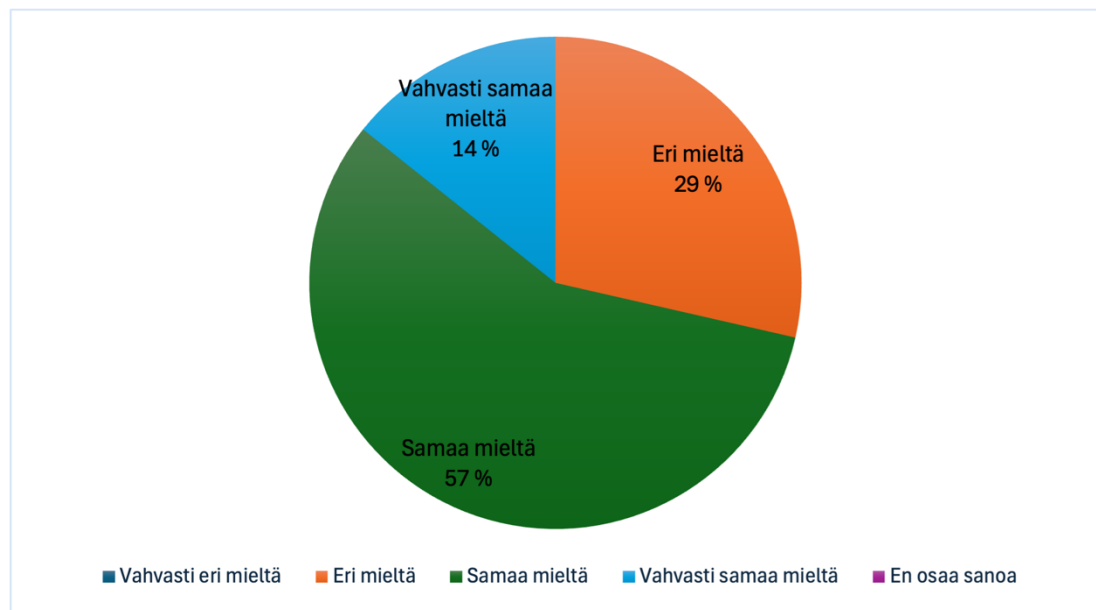
Kuvio 51. Työpaikallani tuetaan mielestäni toisia.

Vastaajista 86 % kokee, että he saavat itse tukea vaikeassa tilanteessa. Asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Vastaukset väittämään ”Saan itse tukea vaikeassa tilanteessa” on esitelty kuviossa 52.



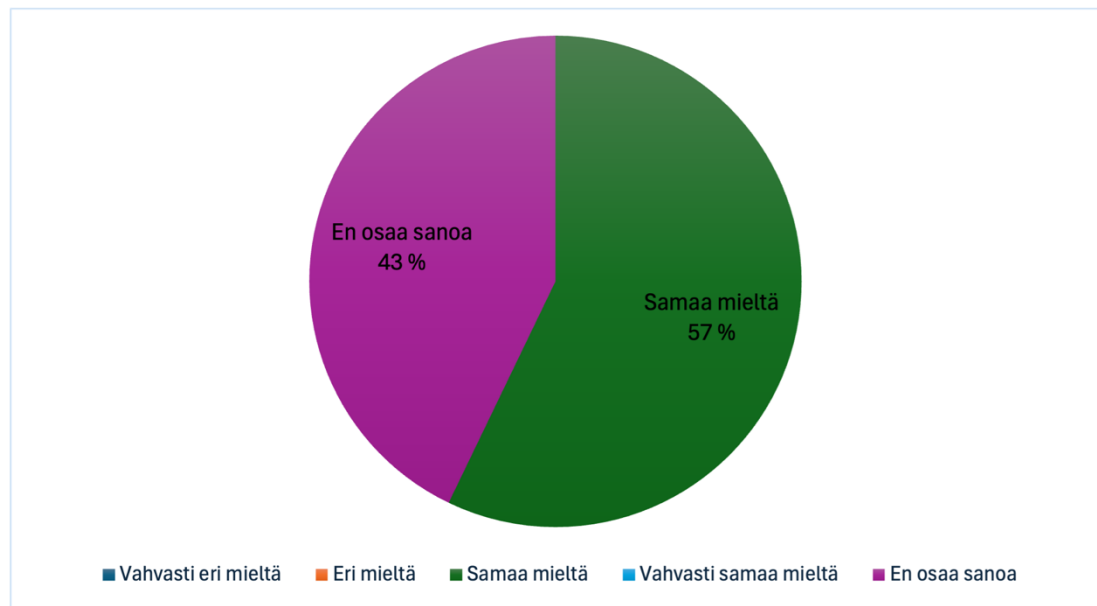
Kuvio 52. Saan itse tukea vaikeassa tilanteessa.

Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että heidän saama tuki auttaa heitä kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstään. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 29 %. Vastaukset väittämään ”Saamani tuki auttaa minua kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstäni” on esitelty kuviossa 53.



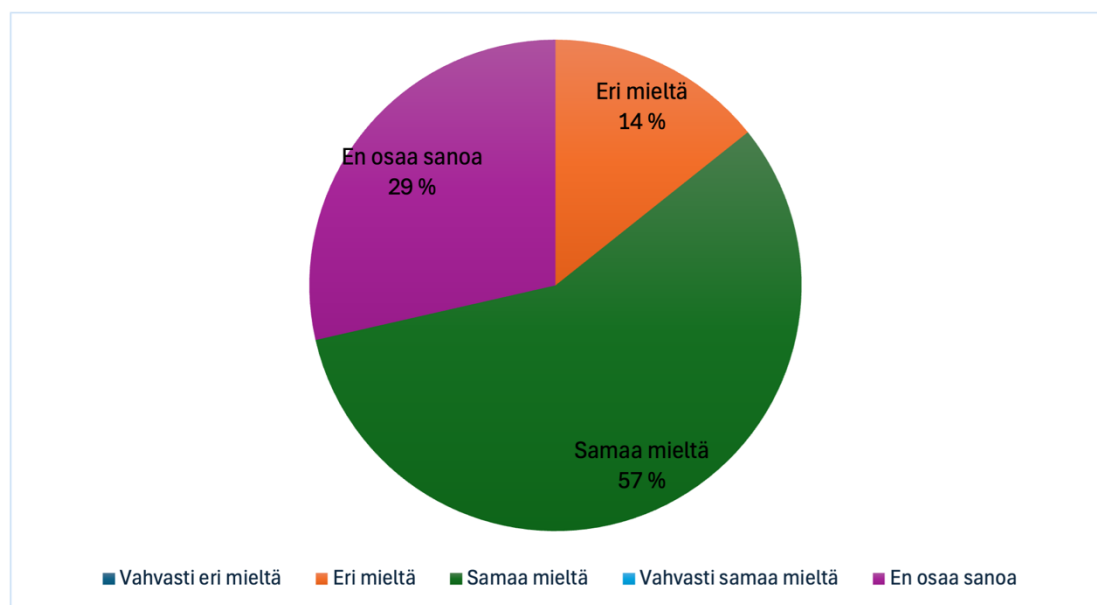
Kuvio 53. Saamani tuki auttaa minua kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstäni.

Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että heiltä on helppo kysyä apua. Asiaan ei osaa ottaa kantaa vastaajista 43 %. Vastaukset väittämään ”Minulta on helppo kysyä apua” on esitelty kuviossa 54.



Kuvio 54. Minulta on helppo kysyä apua.

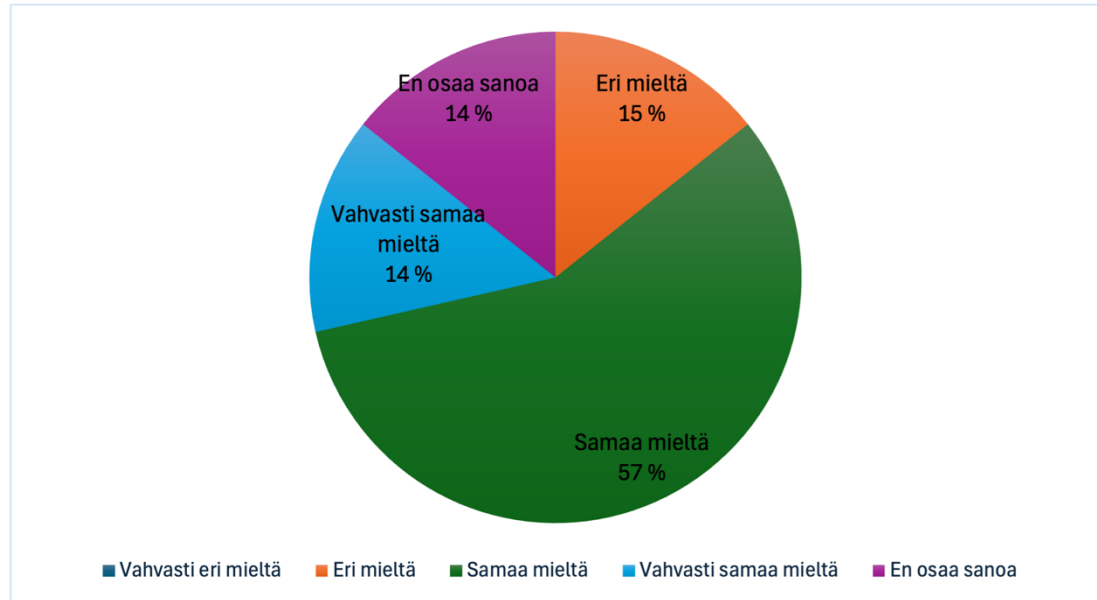
Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että he auttavat oma-aloitteisesti muita. Eri mieltä asiasta on 14 %, eikä vastaajista 29 % osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään "Autan oma-aloitteisesti muita" on esitelty kuviossa 55.



Kuvio 55. Autan oma-aloitteisesti muita.

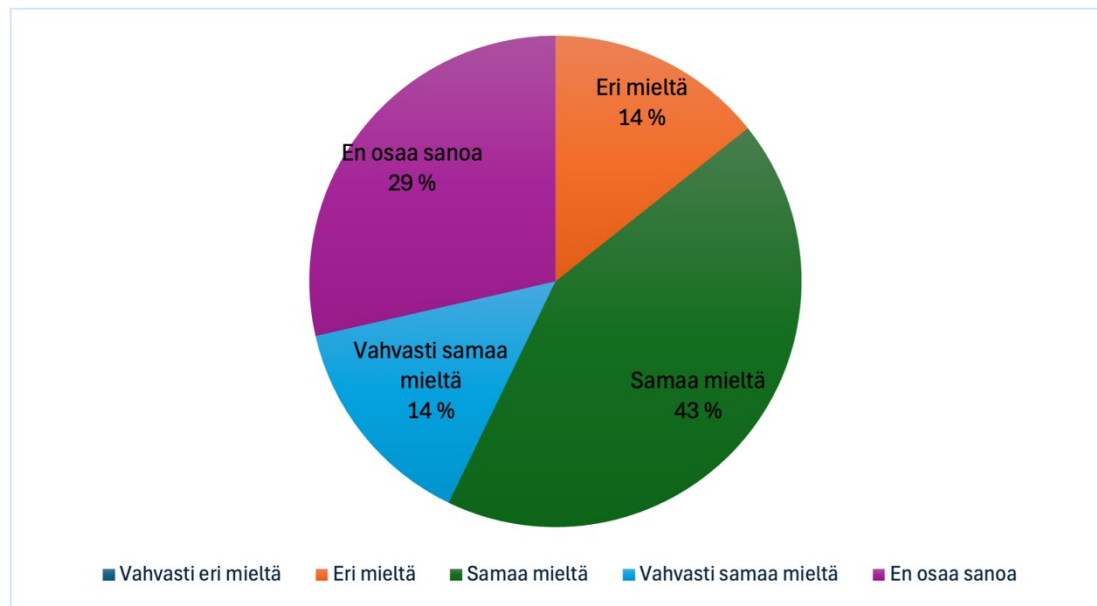
Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että heitä korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät ottamaan palautetta vastaan. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä vastaajista on 14 %, ja vahvasti eri mieltä 14 %.

eikä 14 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät ottamaan palautetta vastaan” on esitelty kuviossa 56.



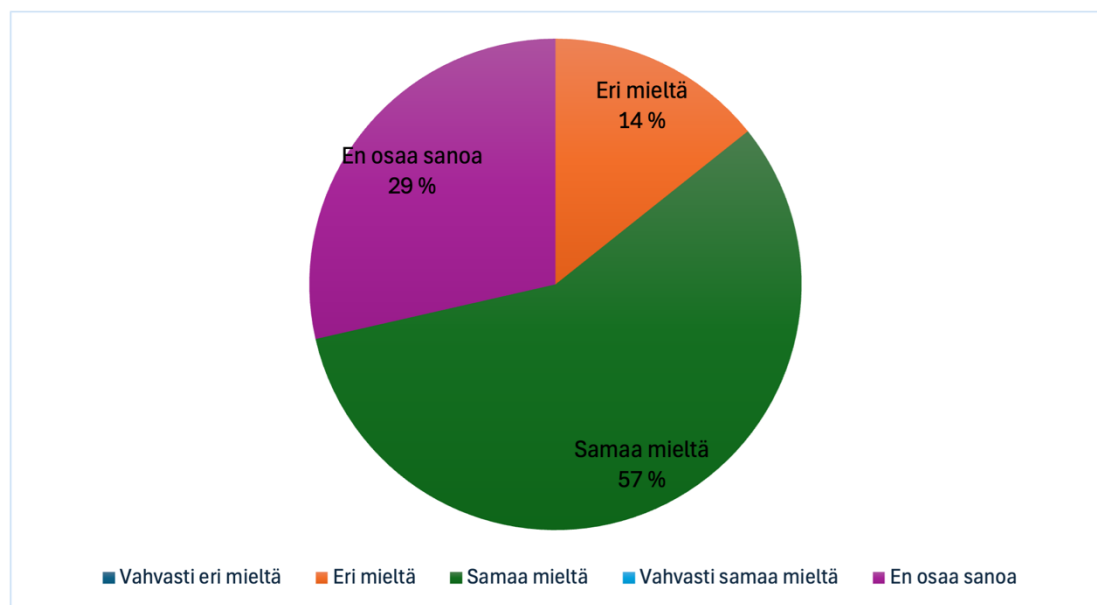
Kuvio 56. Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät ottamaan palautetta vastaan.

Vastaajista 57 % on sitä mieltä, että heitä korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät myöntämään omat virheensä. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %, eikä 29 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät myöntämään omat virheensä” on esitelty kuviossa 57.



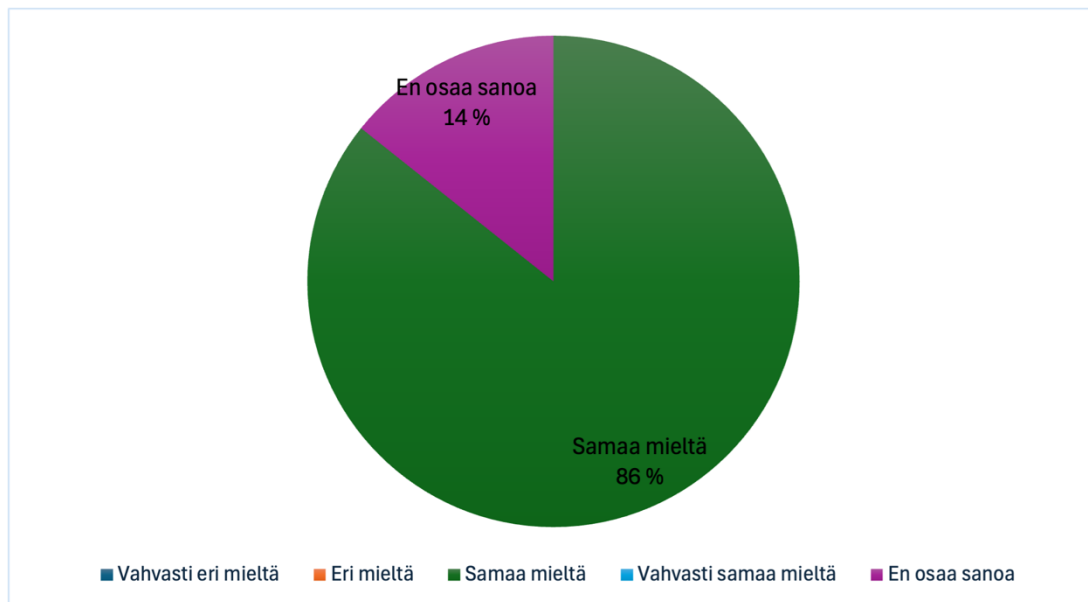
Kuvio 57. Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät myöntämään omat virheensä.

Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on turvallista haastaa muiden mielipiteitä. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %, eikä 29 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni on turvallista haastaa muiden mielipiteitä” on esitelty kuviossa 58.



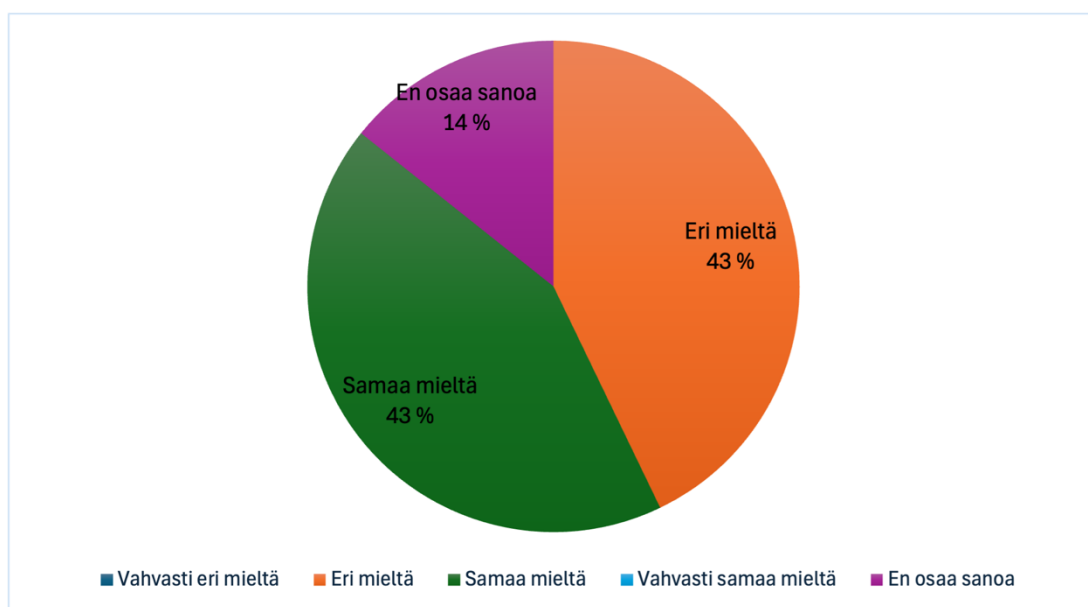
Kuvio 58. Työyhteisössäni on turvallista haastaa muiden mielipiteitä.

Vastaajista 86 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on turvallista olla eri mieltä. Asiasta eri mieltä on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni on turvallista olla eri mieltä” on esitelty kuviossa 59.



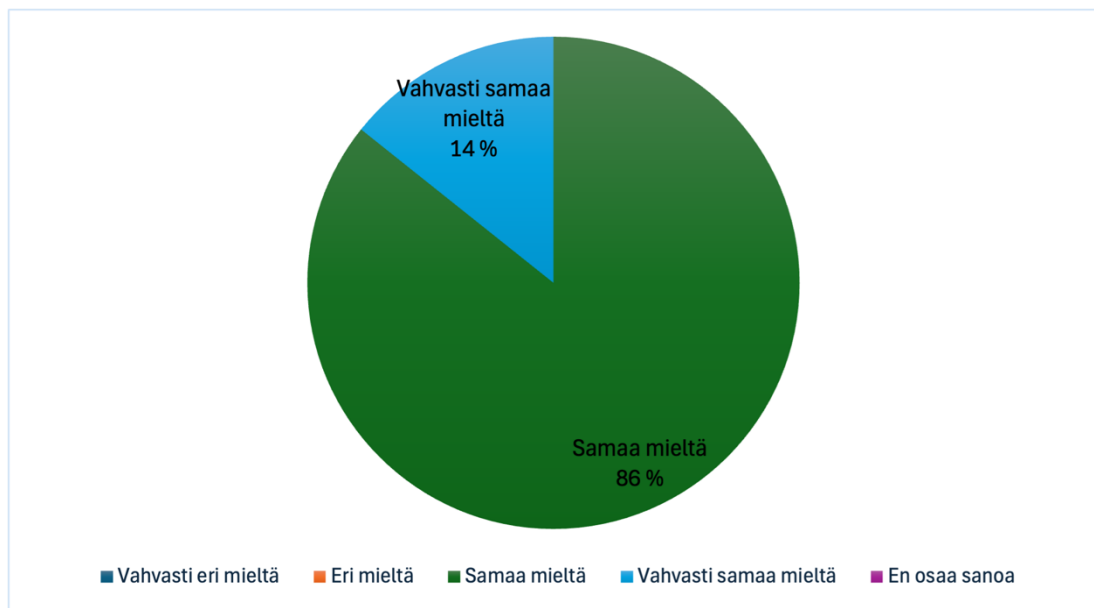
Kuvio 59. Työyhteisössäni on turvallista olla eri mieltä.

Vastaajista 43 % on samaa mieltä siitä, että he tuovat omat poikkeavat mielipiteet rohkeasti esille. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 %, eikä 14 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Tuon omat poikkeavat mielipiteeni rohkeasti esille” on esitelty kuviossa 60.



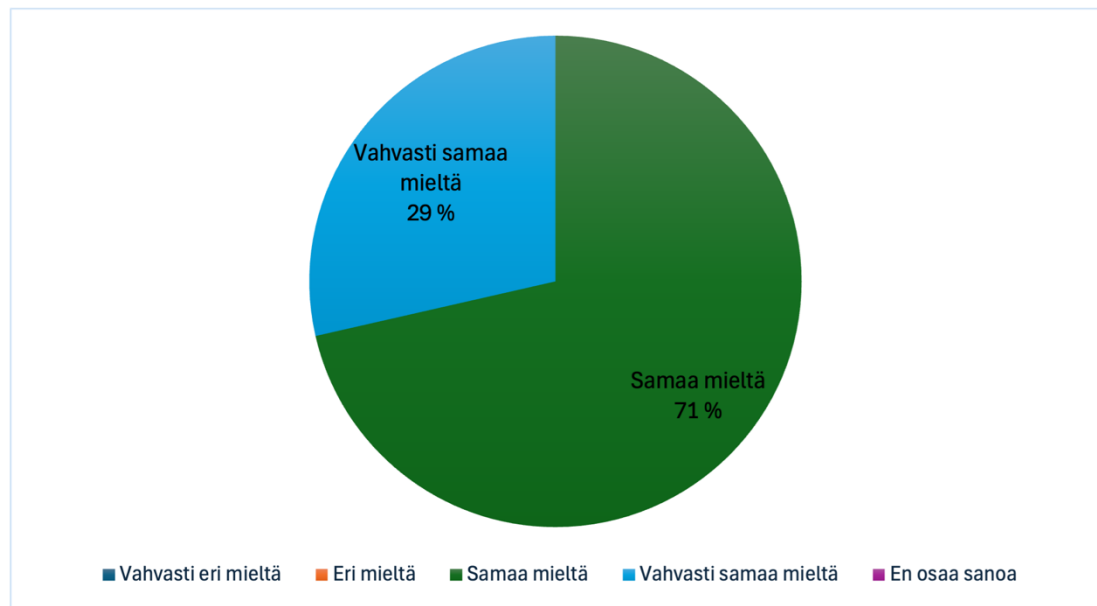
Kuvio 60. Tuon omat poikkeavat mielipiteeni rohkeasti esille.

Vastaajista kaikki on yhtä mieltä siitä, että he arvostavat muiden ihmisten omista mielipiteistään poikkeavia mielipiteitä. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 86 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaukset väittämään ”Arvostan muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeavia mielipiteitä” on esitelty kuviossa 61.



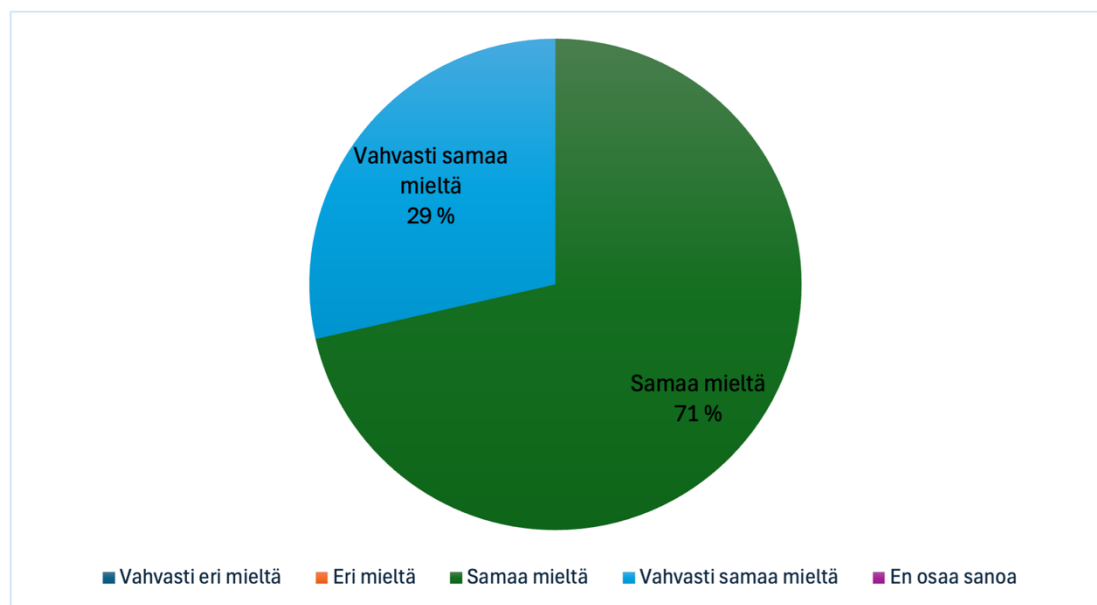
Kuvio 61. Arvostan muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeavia mielipiteitä.

Kaikki vastaajat suhtautuvat avoimesti muiden ihmisten heidän omista mielipiteistään poikkeaviin mielipiteisiin. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 71 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaukset väittämään ”Suhtaudun avoimesti muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeaviin mielipiteisiin” on esitelty kuviossa 62.



Kuvio 62. Suhtaudun avoimesti muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeaviin mielipiteisiin.

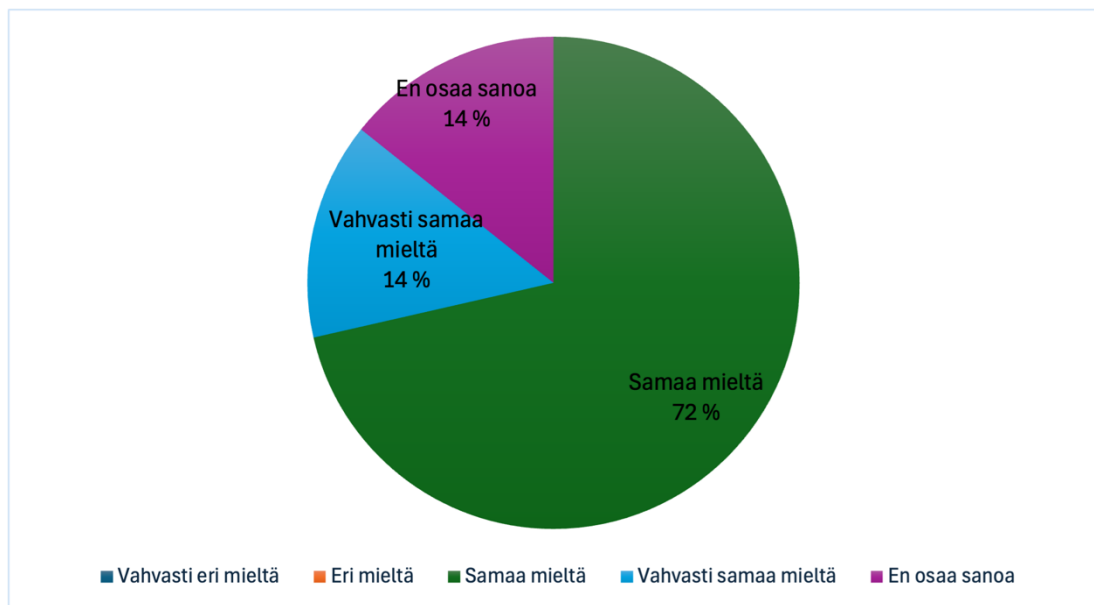
Kaikki vastaajista kokee, että he ovat kiinnostuneita muiden ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 71 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaukset väittämään ”Olen kiinnostunut muiden ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista” on esitelty kuviossa 63.



Kuvio 63. Olen kiinnostunut muiden ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista.

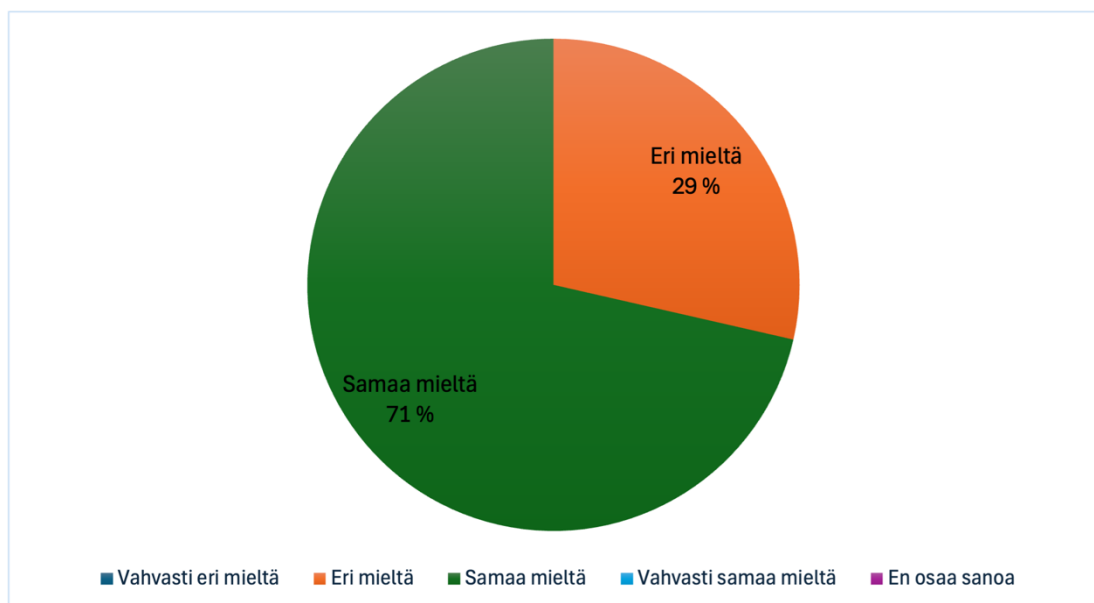
Vastaajista 86 % kokee, että he ajattelevat asioita myös muiden silmin. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 72 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaajista

14 % ei osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Ajattelen asioita myös muiden silmin” on esitelty kuviossa 64.



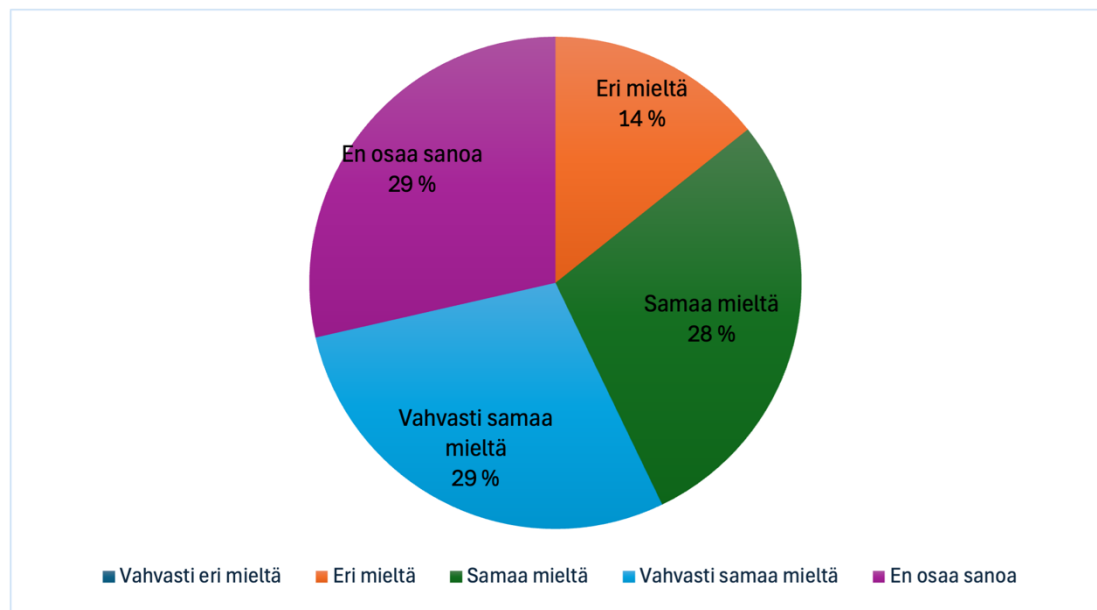
Kuvio 64. Ajattelen asioita myös muiden silmin.

Vastaajista 71 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti. Eri mieltä asiasta on vastaajista 29 %. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti” on esitelty kuviossa 65.



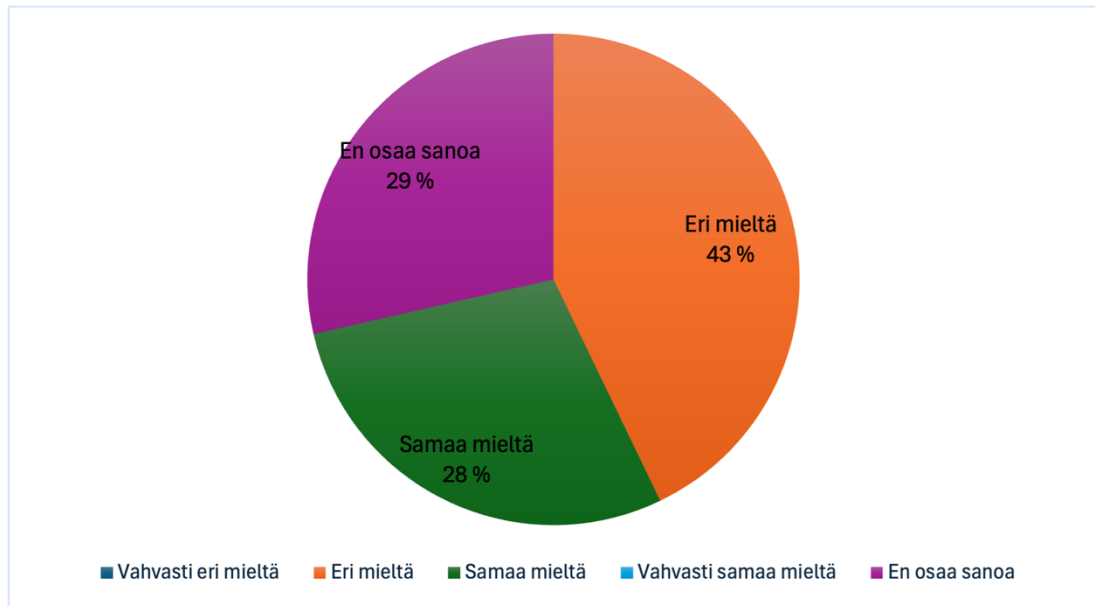
Kuvio 65. Työyhteisössäni hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti.

Vastaajista 57 % kokee, että he antavat kollegalleen hyvää palautetta, jos siihen tulee mahdollisuus. Asiasta samaa mieltä on vastaajista 28 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Eri mieltä vastaajista on 14 %, eikä 29 % vastaajista osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Annan kollegalleni hyvää palautetta, jos siihen tulee mahdollisuus” on esitelty kuviossa 66.



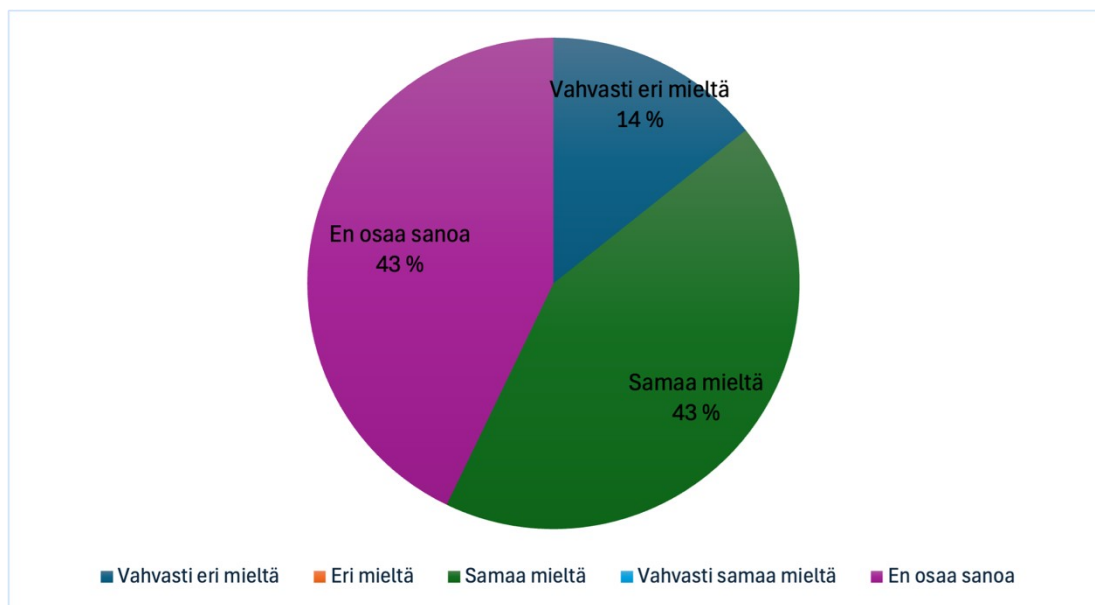
Kuvio 66. Annan kollegalleni hyvää palautetta, jos siihen tulee mahdollisuus.

Vastaajista 28 % kokee saavansa hyvää palautetta työyhteisönsä jäseniltä. Asiasta eri mieltä on vastaajista 43 %, eikä 29 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Saan itse hyvää palautetta työyhteisöni jäseniltä” on esitelty kuviossa 67.



Kuvio 67. Saan itse hyvää palautetta työyhteisöni jäseniltä.

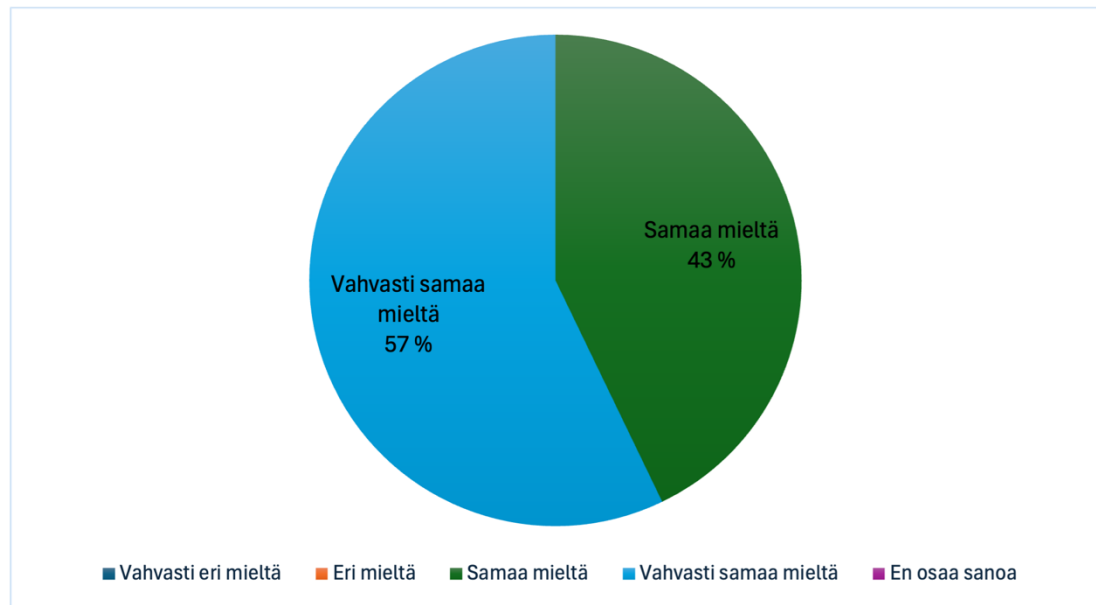
Vastaajista 43 % on samaa mieltä siitä, että he tulevat työyhteisössään nähdyksi. Vahvasti eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %, eikä 43 % vastaajista osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Tulen työyhteisössäni nähdyksi” on esitelty kuviossa 68.



Kuvio 68. Tulen työyhteisössäni nähdyksi.

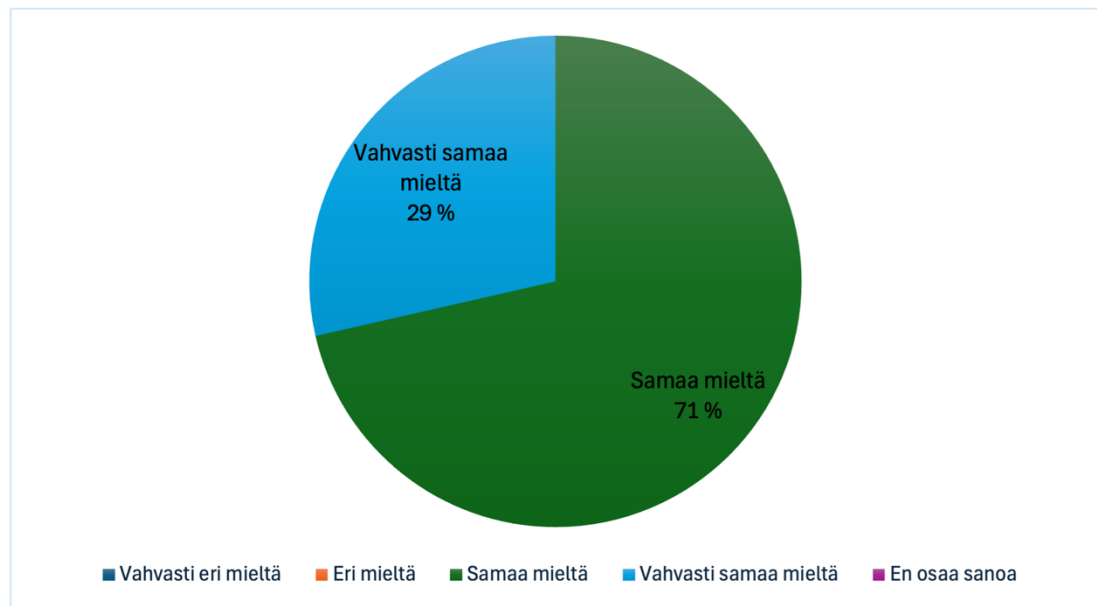
## 6.8 Uteliaisuuteen liittyvät kysymykset

Kaikki vastaajista ovat sitä mieltä, että uteliaisuus uuden oppimiseen on tärkeää. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti samaa mieltä 57 %. Vastaukset väittämään ”Uteliaisuus uuden oppimiseen on tärkeää” on esitelty kuviossa 69.



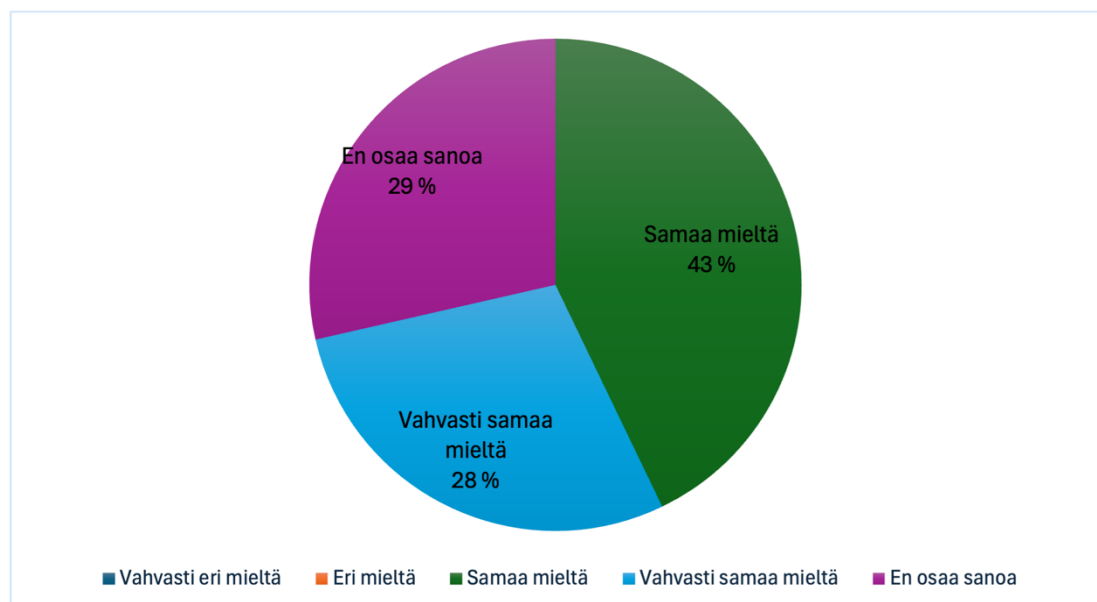
Kuvio 69. Uteliaisuus uuden oppimiseen on tärkeää.

Kaikki vastaajista kokevat, että he ovat uteliaita oppimaan uusia asioita. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 71 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Vastaukset väittämään ”Olen utelias oppimaan uusia asioita” on esitelty kuviossa 70.



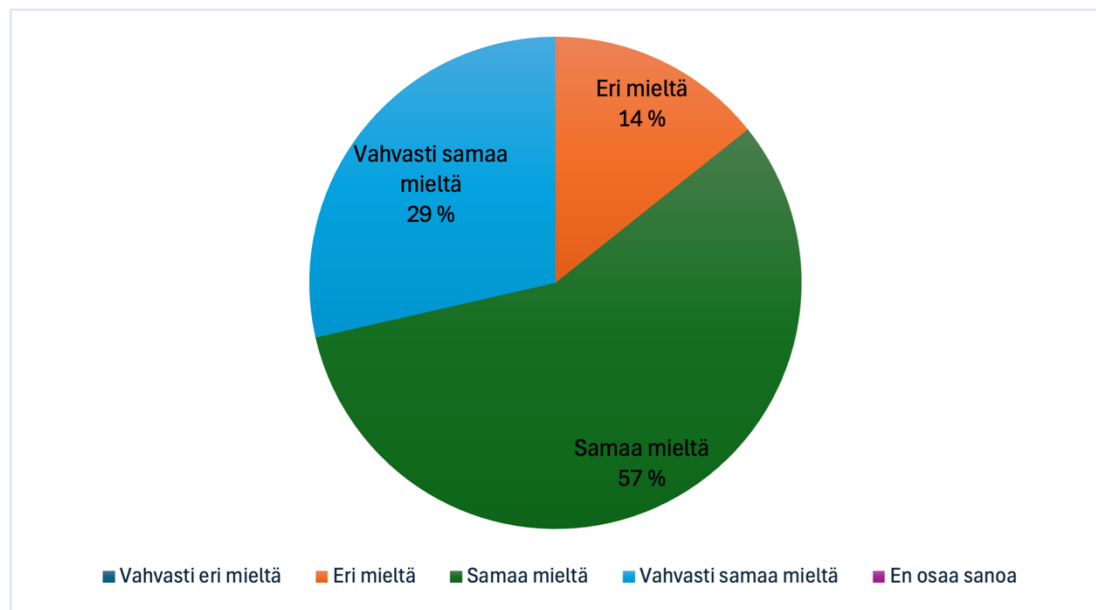
Kuvio 70. Olen utelias oppimaan uusia asioita.

Vastaajista 71 % kokee, että työyhteisössä arvostetaan yleisellä tasolla sitä, että suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti samaa mieltä 28 %. Vastaajista 29 % ei osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni arvostetaan yleisellä tasolla sitä, että suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti” on esitelty kuviossa 71.



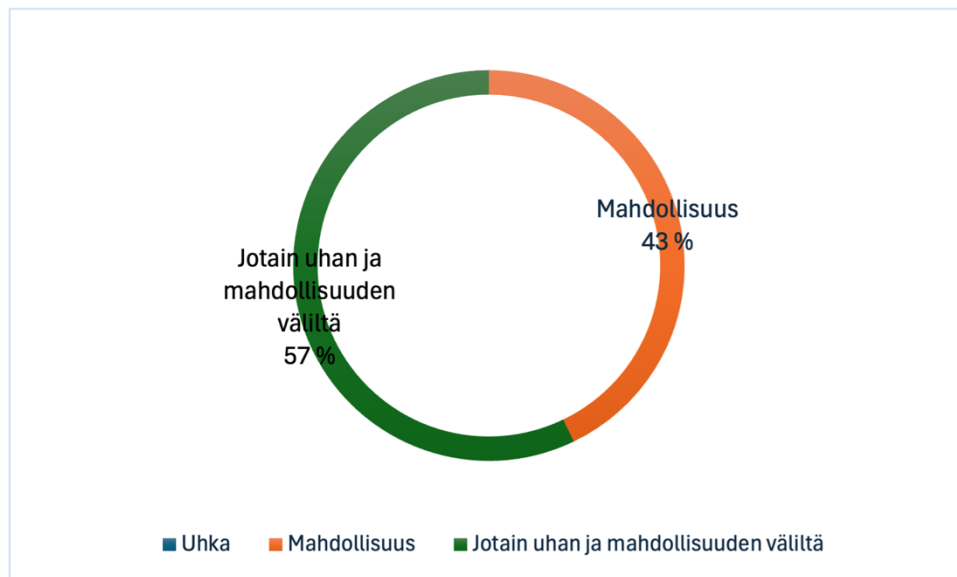
Kuvio 71. Työyhteisössäni arvostetaan yleisellä tasolla sitä, että suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti.

Vastaajista 86 % kokee, että työyhteisössä pidetään yleisellä tasolla arvokkaana halua oppia ja kehittyä. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 29 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %. Vastaukset väittämään ”Työyhteisössäni pidetään yleisellä tasolla arvokkaana halua oppia ja kehittyä” on esitelty kuviossa 72.



Kuvio 72. Työyhteisössäni pidetään yleisellä tasolla arvokkaana halua oppia ja kehittyä

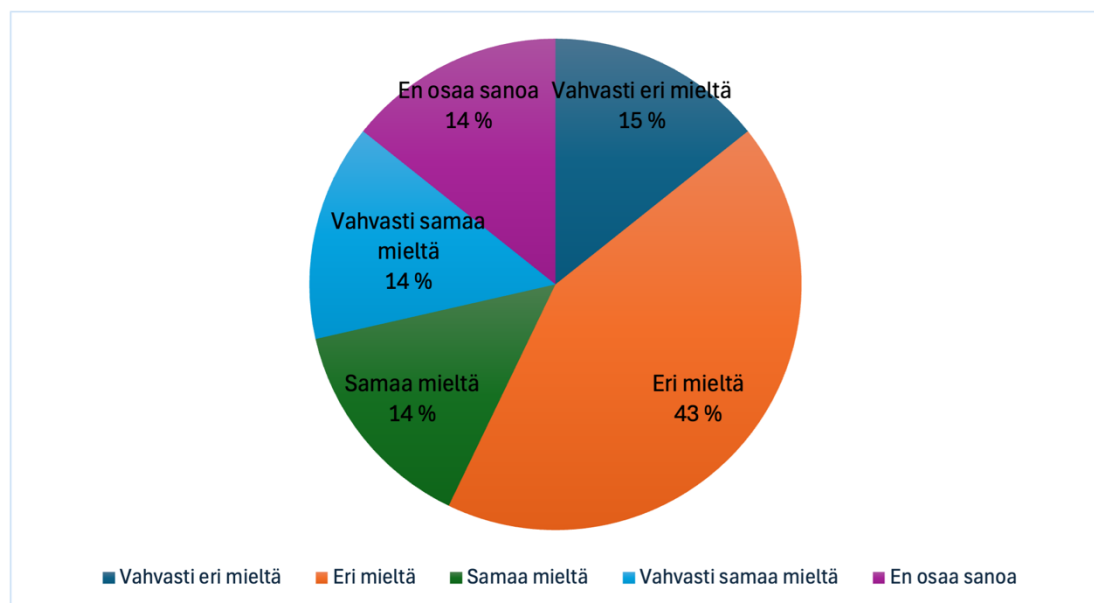
Vastaajista 43 % pitää muutoksia mahdollisuutena ja 57 % ajattelee muutoksien olevan jotain uhan ja mahdollisuuden väliltä. Vastaukset väittämään ”Muutokset ovat minulle” on esitelty kuviossa 73.



Kuvio 73. Muutokset ovat minulle.

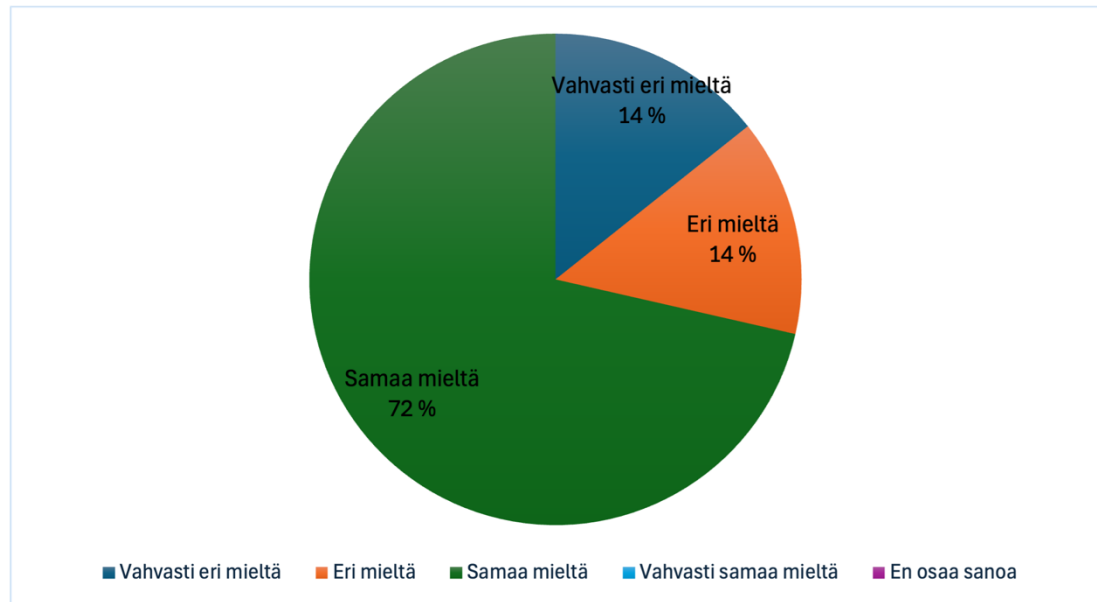
### 6.9 Urapolkumalliin liittyvät kysymykset

Vastaajista 28 % kokee, että heidän tavoitteensa urapolkumalliin liittyen on selkeät. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 14 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti eri mieltä 15 %. Vastaajista 14 % ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Tavoitteeni urapolkumalliin liittyen on minulle selkeät” on esitelty kuviossa 74.



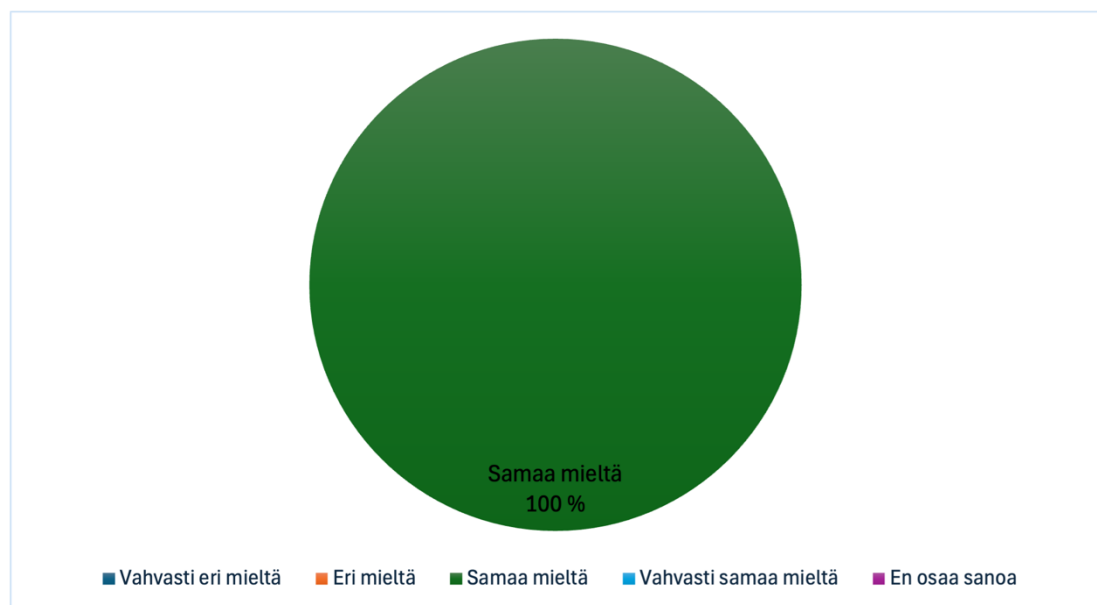
Kuvio 74. Tavoitteeni urapolkumalliin liittyen on minulle selkeät.

Vastaajista 72 % kokee, että tavoitteet on kerrottu heille selkeästi. Eri mieltä on asiasta vastaajista 14 % ja vahvasti eri mieltä 14 %. Vastaukset väittämään ”Tavoitteeni on kerrottu minulle selkeästi” on esitelty kuviossa 75.



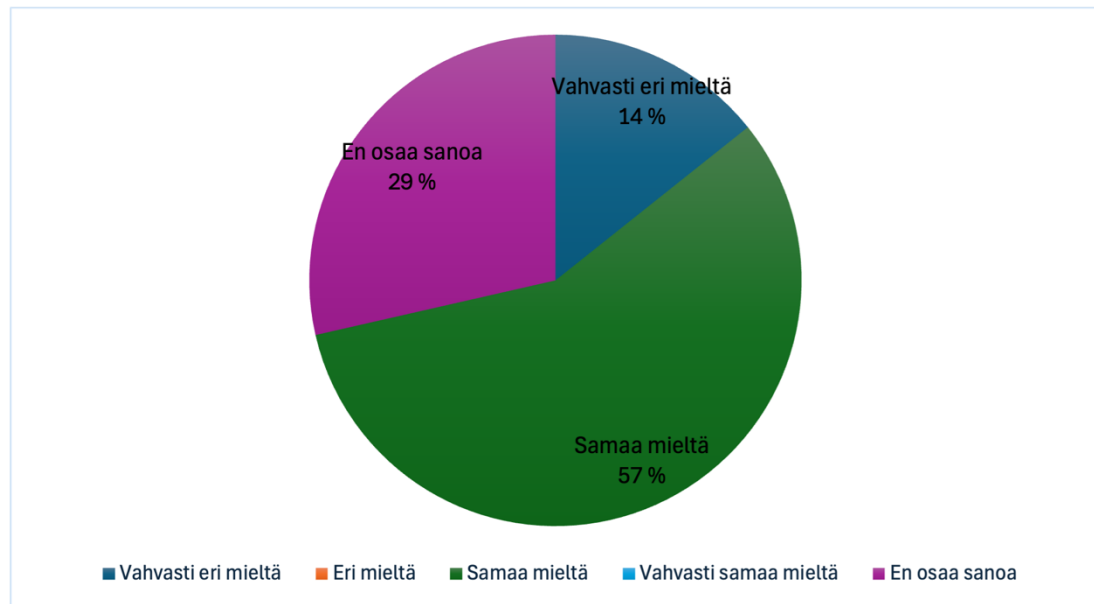
Kuvio 75. Tavoitteeni on kerrottu minulle selkeästi.

Kaikki vastaajista on samaa mieltä siitä, että he ovat perehtyneet heille asetettuihin tavoitteisiin. Vastaukset väittämään ”Olen itse perehtynyt minulle asetettuihin tavoitteisiin” on esitelty kuviossa 76.



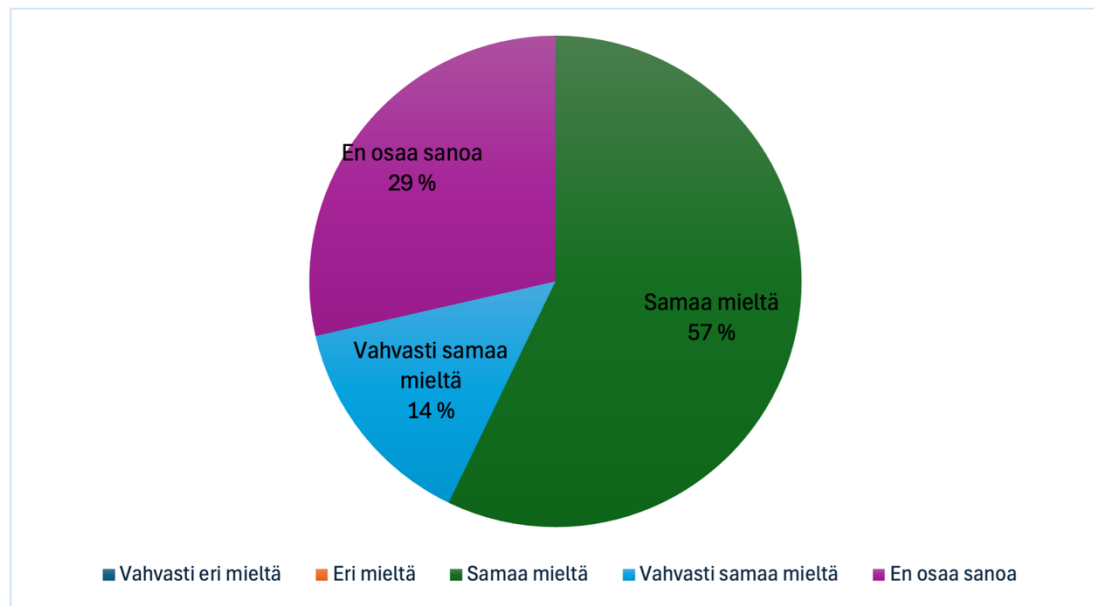
Kuvio 76. Olen itse perehtynyt minulle asetettuihin tavoitteisiin.

Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että heille asetetut tavoitteet ovat merkityksellisiä. Vahvasti asiasta on eri mieltä vastaajista 14 %, eikä vastaajista 29 % osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Koen minulle asetetut tavoitteet merkityksellisinä” on esitelty kuviossa 77.



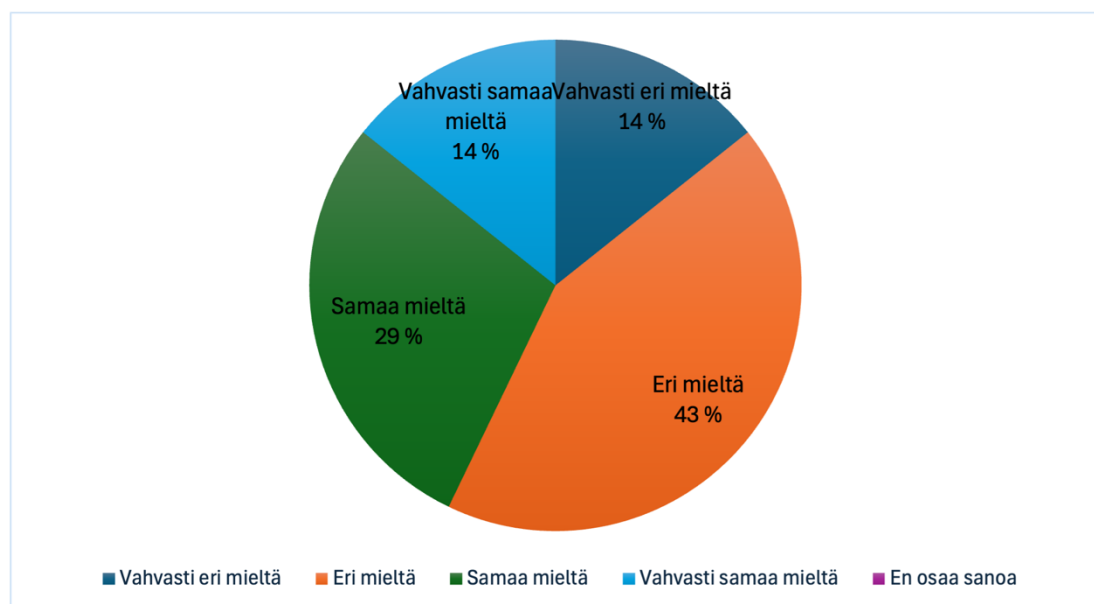
Kuvio 77. Koen minulle asetetut tavoitteet merkityksellisinä.

Vastaajista 71 % kokee, että he työskentelevät päättäväisesti päästäkseen seuraavalle tasolle. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 57 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Vastaajista 29 % ei osaa ottaa asiaan kantaa. Vastaukset väittämään ”Työskentelen päättäväisesti sen eteen, että pääsen seuraavalle tasolle” on esitelty kuviossa 78.



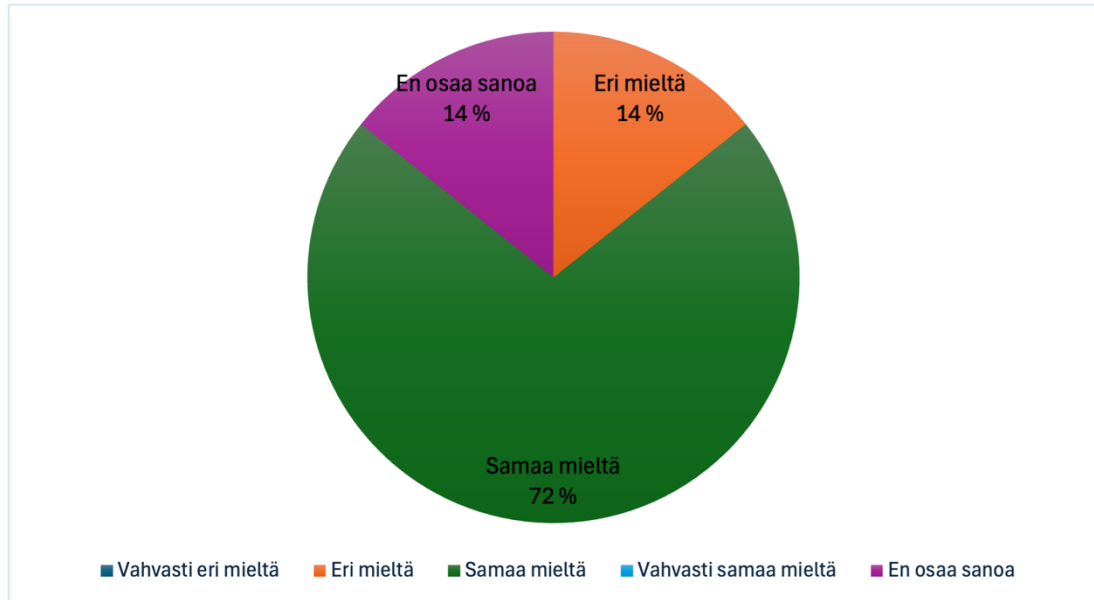
Kuvio 78. Työskentelen päättäväisesti sen eteen, että pääsen seuraavalle tasolle.

Vastaajista 43 % kokee, että heille on selvää mitä seuraavalle tasolle pääseminen vaatii. Samaa mieltä asiasta on vastaajista 29 % ja vahvasti samaa mieltä 14 %. Eri mieltä asiasta on vastaajista 43 % ja vahvasti eri mieltä 14 %. Vastaukset väittämään ”Minulle on selvää mitä se vaatii, että pääsen seuraavalle tasolle” on esitelty kuviossa 79.



Kuvio 79. Minulle on selvää mitä se vaatii, että pääsen seuraavalle tasolle.

Vastaajista 72 % pitää urapolkumallia hyödyllisenä. Eri mieltä asiasta on vastaajista 14 %, eikä 14 % vastaajista osaa ottaa kantaa asiaan. Vastaukset väittämään ”Pidän urapolkumallia hyödyllisenä” on esitelty kuviossa 80.



Kuvio 80. Pidän urapolkumallia hyödyllisenä.

### Yhteenveto tutkimustuloksista

Muutokseen ja muutostilanteisiin työpaikalla ja työtehtävissä suhtaudutaan yleisellä tasolla positiivisesti ja kaikki vastaajat kokevat, että heidän työelämässään kohtaamat muutokset ovat tuoneet heille hyviä asioita. Yli puolet kuitenkin kokee, että muutokset yleisesti ovat heille jotain uhan ja mahdollisuuden väliltä. Työtehtäviin koetaan liittyvän jatkuvasti muutoksia, mutta näistä muutoksista selvittää kuitenkin enemmän hyvin. Työtehtäviin liittyvien muutoksissa mukana pysyy 72 % vastaajista, mutta eri mieltä asiasta on kuitenkin 28 % vastaajista.

Kokemus on siitä, että työtehtäviin liittyen on sisäistettävä uusia asioita jatkuvasti ja yli puolet kokee sen olevan myös kuormittavaa. Työssä eteen tulevia kysymyksiä selvitetään oma-aloitteisesti eri lähteitä hyödyntäen ja löydettyä tietoa sovelletaan omassa työssä. Työssä ilmenevien ongelmien ilmaantuessa uuden tiedon etsimiseen suhtaudutaan yleisellä tasolla uteliaasti ja vastaajista

86 % onkin sitä mieltä, että he hyödyntävät etsimäänsä tietoa ja muokkaa tapansa toimia tämän perusteella.

Henkisesti itsensä kuormittuneeksi kokee vastaajista vain 14 %, mutta yli puolet vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että henkinen kuormittuminen estää heitä sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita. Vastaajat olivat kaikki joko eri mieltä siitä, että he sietävät hyvin epävarmuutta tai eivät osanneet ottaa asiaan kantaa.

Ainoastaan 28 % vastaajista on sitä mieltä, että he kohtaavat haasteita mielellään. Loput olivat asiasta eri mieltä tai eivät osanneet ottaa asiaan lainkaan kantaa. Vastaajista kuitenkin 72 % ovat eri mieltä siitä, että he antaisivat helposti periksi. Toisten ihmisten menestyksestä ollaan iloisia ja kaikki uskovat siihen, että omaa älyään on mahdollista kehittää.

Oman osaamisen eteen nähdään vaivaa ja vastaajista yli puolet vastaanottaa mielellään kriittistäkin, mutta kuitenkin rakentavaa palautetta. Eri mieltä asiasta on 29 % ja asiaan ei osaa ottaa kantaa 14 % vastaajista. Kaikki vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että he muuttavat saamansa palautteen perusteella tapansa toimia, jos siihen on tarvetta.

Vastaajista yli puolet kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallaan, mutta kokemukseen siitä, että tuleviin muutoksiin pääsee vaikuttamaan jo ennalta ei osata ottaa kantaa tai siitä ollaan eri mieltä. Vastaajista vain 14 % on sitä mieltä, että he pääsevät vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta. Mielipiteet jakautuvat kuitenkin tasan kysyttäessä, tulevatko muutokset ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina.

Vastaajat kokevat, että heidän osaamisensa on riittävää työstä selviytymiseen ja 86 % vastaajista on sitä mieltä, että he päivittävät itse osaamistaan ja lisäksi työnantaja on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa heidän osaamistaan, että asioista on mahdollista pysyä ajan tasalla.

Yhteisesti jaettu kokemus on, että työyhteisössä on turvallista tuoda esiin omia mielipiteitään ja myös kritiikkiä on sallittua antaa. Vastaajista 71 % on samaa mieltä siitä, että myös heitä korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on sallittua.

Yli puolet vastaajista ei joko osaa ottaa kantaa tai ovat eri mieltä siitä, että työyhteisössä on aitoa keskustelua. Yleisesti työyhteisössä käytävään keskusteluun osallistuu mielellään vain 43 % vastaajista, vaikka vastaajista 86 % pitää tärkeänä sitä, että työyhteisössä olisi aitoa keskustelua ja kommunikaatiota ihmisten välillä. Vastaajat ovat eri mieltä siitä, että he vaihtavat kuulumisia etäkokouksissa muiden kanssa ja yli puolet ei joko osaa sanoa tai on eri mieltä siitä, että etäkokouksissa kuulumisten vaihtaminen muiden kanssa olisi tärkeää. Kuulumisten vaihtaminen muutoin ihmisten kanssa koetaan kuitenkin tärkeäksi. Yli puolet vastaajista eivät pidä etäkokouksissa kameraa päällä, eikä myöskään näe asiaa tärkeänä.

Kollektiivisesti ajatellaan, että viestintä on sekä esihenkilön, että henkilön itsensä vastuulla ja vastaajista 86 % kokee, että heidän esihenkilönsä käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista. Kuitenkin lähes puolet vastaajista ei osaa ottaa kantaa tai on eri mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä huolehtii, että he ymmärtävät muutoksen merkityksen itselleen. Vastaajista 57 % on samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä mieleen on jäänyt ne seikat, jotka on tärkeä ymmärtää. Kaikki vastaajat kokevat, että he kantavat myös itse vastuuta ymmärtääkseen heille viestityt asiat ja kysyvät rohkeasti lisäksymyksiä, jos jää epäselvyyttä. Vastaajista kuitenkin yhteensä 43 % ei joko osaa ottaa kantaa tai on eri mieltä siitä, että he etsivät myös itse aktiivisesti tietoa eikä vain odota, että tieto tulee heidän luokseen.

Kulttuurin koetaan olevan sellainen, että omat ajatukset voi tuoda esiin. Vastaajista 29 % on kuitenkin eri mieltä siitä, että he uskaltavat tuoda omat epäonnistumiset esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia. Vastaajista 71 % kokee, että työpaikalla tuetaan toisia, mutta 29 % vastaajista ei osaa ottaa asiaan kantaa. Yleisesti koetaan, että vaikeassa tilanteessa saa tukea ja

vastaajista 71 % onkin sitä mieltä, että heidän saama tuki auttaa heitä kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstään.

Hieman yli puolet kokee, että heiltä on helppo kysyä apua ja he auttavat omaaloitteisesti muita. Vastaajista kuitenkin 43 % on asiasta joko eri mieltä tai ei osaa ottaa siihen kantaa.

Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että heitä korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät ottamaan palautetta vastaan ja vastaajista 57 % kokee, että heitä korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät myöntämään omat virheensä.

Vastaajista 57 % kokee, että työyhteisössä on turvallista haastaa muiden mielipiteitä ja 86 % on sitä mieltä, että turvallista on olla eri mieltä. Kuitenkin alle puolet uskaltaa tuoda omat poikkeavat mielipiteet esiin. Kaikki vastaajat arvostavat ja suhtautuvat avoimesti muiden ihmisten heidän omista mielipiteistään poikkeaviin mielipiteisiin ja on kiinnostunut muiden ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista. Vastaajista 86 % kokee, että he ajattelevat asioita myös muiden silmin. Samaa mieltä siitä, että työyhteisössä hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti, on vastaajista 71 %. Eri mieltä asiasta on 29 % vastaajista.

Vastaajista 57 % kokee, että he antavat kollegalleen hyvää palautetta, jos siihen tulee mahdollisuus, mutta vain 28 % kokee saavansa itse hyvää palautetta työyhteisönsä jäseniltä. Yli puolet vastaajista ei joko osaa ottaa kantaa tai on jopa vahvasti eri mieltä siitä, että tulee työyhteisössään nähdyksi.

Uteliaisuutta uuden oppimiseen pidetään tärkeänä ja kaikki vastaajista kokevat, että he ovat uteliaita oppimaan uusia asioita. Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että työyhteisössä arvostetaan yleisellä tasolla uteliaasti uusiin asioihin suhtautumista ja 86 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä pidetään yleisellä tasolla arvokkaana halua oppia ja kehittyä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Muutoksiin ja muutostilanteisiin työpaikalla ja työtehtävissä suhtaudutaan positiivisesti ja aikaisemmin työelämässä tapahtuvien muutosten koetaan tuoneen hyviä asioita. Työtehtäviin nähdään liittyvän jatkuvaa muutosta, mutta näistä muutoksista kuitenkin selvittää hyvin.

Henkilön aikaisemmat kokemukset muutoksesta ja sitä kautta syntyneistä ennako-odotuksista muutosta kohtaan vaikuttaa siihen, minkälaisella tavalla muutokseen reagoi. Mikäli muutokset ovat aikaisemmin tuoneet hyviä asioita, suhtautuu tulevaan muutokseen innostuen ja myönteisin odotuksin, kun taas negatiiviset kokemukset tekevät ihmisestä varautuneemman tulevaa muutosta kohtaan. (Pirinen, 2023, s. 324.)

Yleisesti on kokemus siitä, että uusia asioita omiin työtehtäviin tulee sisäistää jatkuvasti ja yli puolet kokeekin sen olevan myös kuormittavaa. Työssä eteen tulevia kysymyksiä selvitetään oma-aloitteisesti ja tietoa sovelletaan omassa työssä ja muokataan tapaa toimia. Uuden tiedon etsimiseen suhtaudutaan yleisesti uteliaasti. Yli puolet vastaajista kuitenkin kokee, että henkinen kuormittuminen estää sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita.

Usko siihen, että on mahdollisuus oppimiseen, muutokseen ja kehitykseen lisää kykyä oppia, muuttua ja kehittyä, joka taas lisää sitä itseluottamusta, joka mahdollistaa oppimisen, muutoksen ja kehityksen (Piha & Sutinen, 2020, s. 113). Koko ajan muutoksessa oleva työelämä edellyttää kaikilta kykyä sietää epävarmuutta, oppia ketterästi ja kykyä itseohjautuvuuteen. Ketterälle oppijalle on ominaista epävarmoissakin tilanteissa asennoitua innostuneesti, uuden ympäristön nopea hahmottaminen, moneen suuntaan uteliaana katsominen ja asioiden oma-aloitteinen selvittäminen. Ketterä oppija, joka on kyvykäs itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen on myös kykenevä toimimaan muutoksessa. (Ojala & Meklin, 2021 s. 47.)

Kukaan vastaajista ei mielestään siedä hyvin epävarmuutta eikä haasteita enemmälti kohdata mielellään. Periksi ei kuitenkaan monikaan koe antavansa. Toisten ihmisten menestyksestä ollaan iloisia ja uskotaan siihen, että omaa älyään on mahdollista kehittää. Oman osaamisen eteen nähdään vaivaa. Kriittisen, mutta kuitenkin rakentavan palautteen vastaanottaminen ei ole kaikille mielekästä. Tapaa toimia muutetaan kuitenkin saadun palautteen perusteella.

Kasvuasenteella varustettu ihminen uskoo siihen, että omaa älyään voi kehittää, hän toivottaa haasteet tervetulleiksi ja kykenee toimimaan vastoinkäymisten sattuessa. Hän tietää, että osaamisen eteen on nähtävä vaivaa ja näkee rakentavan kritiikin tilaisuutena oppia. Toisten menestymisestä innostuen ja siitä itsekin oppien. (Maxwell, 2021, s. 70–71.)

Lähes puolet kokee tai ei osannut vastata siihen, onko työpaikalla mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Vastaajista 86 % oli eri mieltä tai ei osannut vastata pääseekö vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta. Yli puolet oli joko samaa mieltä tai ei osannut ottaa kantaa siihen, tulevatko muutokset ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina.

Työyhteisössä on kuitenkin yleisesti kokemus, että työpaikalla tulee ymmärretyksi. Oma osaaminen koetaan riittäväksi omasta työstä selviytymiseen ja osaamista päivitetään oma-aloitteisesti. Kokemus on myös siitä, että työnantaja on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa osaamista, että pysyy asioista ajan tasalla.

Tunne siitä, ettei tule ymmärretyksi, on se piste, josta vastarinta alkaa (Piha & Sutinen, 2020, s. 84). Muutosvastarintaa luo tilanne, jossa ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tai konkretiasta ei ole ollut tarpeeksi tietoa. Motiivit muutoksen taustalla on saattaneet jäädä epäselviksi tai kyse voi lisäksi olla siitä, että kokee oman osaamisensa riittämättömäksi. (Kauppalehti, 2024.)

Mikäli johdon kyseenalaistaminen on vaikeaa, selittää se osaltaan muutosvastarintaa organisaatiossa (Piha & Sutinen, 2020, s. 39). Tämän tutkimuksen

perusteella yleinen ajatus kuitenkin on, että itseään korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on työyhteisössä sallittua. Korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenet myös ottamaan palautetta vastaan ja myöntämään omat virheensä.

Kuulumisten vaihtaminen etäkokouksissa ei enemmälti toteudu, vaikka kuitenkin vastaajista lähes puolet piti tärkeänä sitä, että etäkokouksissa vaihdettaiisiin kuulumisia. Yli puolet ei pidä kameraa päällä etäkokouksissa eikä myöskään pidä sitä tärkeänä.

Kuulumisten vaihtaminen etäkokouksissa ja kameran pitäminen päällä on inhimillistä dataa, jota tehokkuuteen pyrittäessä saatetaan karsia ja jopa välttää. Tämä synnyttää aivoissa harhakuvitelman tehokkuudesta, vaikka oikeasti tilanne on päinvastainen. Tarvitaan oikeaa läsnäoloa, että yhteys ihmisten välillä voi syntyä. Arvostus ja luottamus syntyy tilanteessa, jossa ollaan aidosti läsnä. (Sponda, 2024.) Luottamuksen ilmapiirin rakentajana palaverissa ilmenevä ”turha puhe” eli tilaisuus jakaa omia asioita, on oleellinen. Vaikka palaverin tarkoitus onkin välittää asioita, toimii se myös luottamuksen rakentajana arjessa ja mainittu ”turha puhe” edistäjänä yhteiselle kulttuurille. (Piha & Sutinen, 2020, s. 186–187.)

Viestimisen koetaan olevan sekä esihenkilön, että henkilön itsensä vastuulla. Kokemus on siitä, että esihenkilö käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista. Vajaa puolet ei kuitenkin osannut joko ottaa kantaa tai oli eri mieltä siitä, että esihenkilö huolehtii, että henkilö ymmärtää muutoksen merkityksen itselleen. Vähän mielipiteitä jakoi myös väittämä, että esihenkilö varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä henkilön mieleen on jäänyt ne seikat, jotka on tärkeä ymmärtää. Vastuuta kannetaan viestittyjen asioiden ymmärtämisestä ja lisäkysymyksiä kysytään rohkeasti. Hieman mielipiteitä jakoi kuitenkin se, että haetaanko tietoa myös aktiivisesti itse eikä vain odoteta, että tieto tulee henkilön luokse.

Sitoutuminen asioihin vaatii, mahdollisuutta ymmärtää ja lisäksi asialla on oltava itselle merkitystä. Muutosviestinnällä pyritään synnyttämään

vuoropuhelua, kyse ei siis ole ainoastaan tiedon kulkemisesta yhteen suuntaan. Muutoksen tarkoitus ja päämäärä selviää, kun siitä käydään riittävästi keskustelua. (Pirinen, 2023, s. 241.) Viestintä toimii kahteen suuntaan ja tämän takia on myös vastaanottajalla vastuu siitä, että viesti menee perille. Työntekijä on samanveroisesti vastuussa viestinnästä, eikä hän voi vain passiivisesti jäädä odottamaan, että tieto tulee hänen luokseen ja vierittää vastuuta viestinnän puuttumisesta esihenkilölleen. (Pirinen, 2023, s. 244.) Sitoutuminen asioihin vaatii, mahdollisuutta ymmärtää ja lisäksi asialla on oltava itselle merkitystä (Pirinen, 2023, s. 241).

Yli puolet on joko eri mieltä tai ei osannut ottaa kantaa siihen, onko työyhteisössä aitoa keskustelua ja samoin vastaukset jakoutuivat kysyttäessä sitä, osallistuuko mielellään yleisesti keskusteluun työyhteisössä. Yleisesti kuitenkin pidettiin tärkeänä, että työyhteisössä olisi aitoa keskustelua ja kommunikatiota ihmisten välillä ja samaa mieltä oltiin siitä, että kuulumisten vaihtaminen ihmisten kanssa on tärkeää.

Kulttuuri koetaan sellaiseksi, että omat ajatukset uskalletaan tuoda esiin. Hieman eri mieltä oltiin kuitenkin siitä, uskalletaanko omat epäonnistumiset tuoda esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia. Työyhteisössä kuitenkin ilmaistaan omia mielipiteitä ja kritiikkiä on sallittua antaa. Osa ei osannut ottaa kantaa siihen tuetaanko työpaikalla toisia, vaikka enemmän kokemus on, että näin tapahtuu ja vaikeassa tilanteessa saa tukea. Mielipiteitä jakoi myös hieman auttaako saatu tuki kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstä.

Enemmän koettiin, että työyhteisössä on turvallista olla eri mieltä ja haastaa muiden mielipiteitä. Omia poikkeavia mielipiteitä rohkeasti esille koki tuovansa kuitenkin alle puolet vastaajista. Muiden ihmisten mielipiteistä ollaan kiinnostuneita, niitä arvostetaan ja niihin suhtaudutaan avoimesti, vaikka ne poikkeaisivatkin henkilön omista mielipiteistä. Asioita myös ajatellaan muiden silmin. Enemmän on kokemus siitä, että työyhteisössä hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti. Eriäviäkin mielipiteitä kuitenkin löytyi.

Keskustelun avulla edistetään luottamusta ja näin myös muutosvoimaa (Piha & Sutinen, 2020, s. 213). Parhaimmassa tapauksessa kommunikaation avulla luodaan luottamus ja sitä kautta valmius kollektiivisen älykkyyden ja uteliaisuuden syntymiselle. Tämä edellyttää kuitenkin luottamusta rakentavaa keskustelua, jossa puhumisen rinnalla muiden kuunteleminen edustaa yhtä suurta roolia ja eri mielipiteiden ja näkökulmien esittäminen on sallittua. (Piha & Sutinen, 2020, s. 195.)

Hyvän palautteen antamiseen kollegoiden välillä voisi henkilöstöä kannustaa. Alle puolet koki antavansa hyvää palautetta kollegalleen ja vain pieni osa koki saavansa itse hyvää palautetta työyhteisönsä jäseniltä. Nähdyksi tulemisen kokemus jakoi vastaajien mielipiteet. Reilu puolet koki, että he auttavat oma-aloitteisesti muita ja heiltä on helppo kysyä apua.

Ihmissuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen keskittyvä tapa kommunikoida, jossa halutaan kysyä toisilta enemmän kuin kertoa, toimii edistäjänä nähdyksi tulemisen kokemukselle (Piha & Sutinen, 2020, s. 202). Pienetkin huomion osoitukset muilta ihmisiltä toimii luottamuksen ja hyvinvoinnin rakentajana. Kollektiivista luottamusta ajatellen kokemus nähdyksi tulemisesta on keskeistä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 205.)

Uteliaisuus uuden oppimiseen nähdään tärkeänä ja uusien asioiden oppimista kohtaan ollaan uteliaita. Osa ei kuitenkaan osannut ottaa kantaa siihen arvostetaanko työyhteisössä yleisellä tasolla sitä, että suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti. Halu oppia ja kehittyä nähtiin kuitenkin yleisesti työyhteisössä arvostetuna asiana.

Kollektiivisen uteliaisuuden muodostumiselle on välttämätöntä, että uteliaisuus on yleisesti organisaatiossa arvostettu asia (Piha & Sutinen, 2020, s. 257). Kollektiivisesti utelias ryhmä kykenee näkemään eri näkökulmat kritiikin sijaan ajatteluaan ruokkivana katalyyttinä (Piha & Sutinen, 2020, s. 262). Myös yksilön ammatilliselle kehitykselle sillä on suuri merkitys. Utelias haluaa oppia uutta, on sitoutuneempi, suorituskykyisempi ja kokee tavoitteet merkityksellisempinä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 257–258.)

Muutoskyvykkyyteen liittyviä tekijöitä on työn teoriaosuudessa yritetty selvittää mahdollisimman kattavasti, samaan aikaan ja toisaalta, liittyy asiaan niin monia ulottuvuuksia, että tutkimusongelman ratkaisemisesta se tekee haastavan. Huolimatta siitä, että tutkimuksen kysymykset on tehty ja johdettu teoriaa peilaten, muodostaa aiheen moniulotteisuus kokonaiskuvan hahmottamisesta vaikeaa. Tämä heijastuu väistämättä työn teoriaosuuden ja tutkimuksen väliin yhteyteen, lisäksi johtopäätösten tekemiseen ja kiteyttämiseen.

Jatkotutkimusehdotuksia voisi olla henkilöstön muutoskyvykkyystekijöiden yhteys haluun edetä uralla. Eli onko muutoskyvykkyyden toteutumisella vaikutusta siihen, onko yksilöllä halua edetä urallaan. Toinen vaihtoehto voisi olla yksilön henkilökohtaisen elämän vaikutus henkilön muutoskyvykkyyteen työpaikallaan.

## LÄHTEET

Eezy Flow. (n.d.). Tutkimusraportti: 5 signaalia muuttuvasta työelämästä: Työntekijäkokemus 2025. <https://flow.eezy.fi/5-signaalia-muuttuvasta-tyoelamasta-lataa-tutkimusraportti/>

Huovinmaa, K. (2024). Ihmisjohtaja (1. painos.). Kauppakamari.

Jarenko, K. (3.12.2019). Ketterä oppiminen: Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasvukäyrä. (31.1.2024). Tapio Pajuharju, Kamux – 'More of the same' harvoin auttaa innovoinnissa. Spotify.

Kauppalehti. (11.9.2024). Päälle päin kaikki hyvin – Johtamisen yliopettaja kertoo, milloin työpaikalla ”pitää huolestua”. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/paalle-pain-kaikki-hyvin-johtamisen-yliopettaja-kertoo-milloin-tyopaikalla-pitaa-huolestua/3a950147-51cb-4049-99dc-5efa9d63348b>

Maxwell, J. C. k., & Mikkonen, R. (2021). Johtajuusmuutos: 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. Scanria.

Otala, L., & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

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

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Pouru-Mikkola, L., & Wilenius, M. (2021). Building individual futures capacity through transformative futures learning. UTUPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021100750340>

Sponda. (6.9.2024). Sponda kaipaa työelämään puhetta läsnäolon merkityksestä: ”Mitä tapahtuu, jos kadotamme lopullisesti tärkeimmän voimavaramme?”. <https://sponda.fi/sponda-kaipaa-tyoelamaan-puhetta-lasnaolon-merkityksesta-mita-tapahtuu-jos-kadotamme-lopullisesti-tarkeimman-voimavaramme/>

Trapp, H., & Haveri, J. (10.11.2023). Muutoskyvykäs yritys: Opas muutostavuuuden vahvistamiseksi. UTUPub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9541-7>

Työterveyslaitos. (n.d.). Hanke: Muutoskyvykkyys menestystekijänä. Haettu 10.5.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/muutoskyvykkyys-menestystekijana>

Vilka, H., & Santalahti-kustannus. (2025). Tutki ja kehitä (6., uudistettu painos.). Santalahti-kustannus.

## LIITE 1. KYSELYN SAATE

**Subject:** Opinnäytetyökysely

Hei vastaanottaja!

Opiskelen viimeistä lukuvuotta Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi, ja nyt osana organisaation muutoskykyä käsittelevää opinnäytetyötäni toteutan kyselyn, johon sinulla on mahdollisuus osallistua.

Opinnäytetyöni selvittää organisaation muutoskykyyn liittyviä tekijöitä ja organisaation todellista muutoskyvykkyyttä. Työ ajattelee muutosta prosessina ja jatkuvana tilana. Kysely selvittää organisaation muutoskyvykkyyttä, kykyä oppia ja kykyä muutoksessa elämiseen. Kyselyn tarkoitus on saada arvokasta tietoa asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen.

Kysely toteutetaan molempien Suomen yksiköiden asiakaspalvelun työntekijöille. Vastaukset annetaan anonyyminä eikä henkilötietoja kerätä. Henkilöitä ei voi vastauksien perusteella tunnistaa eikä vastausta voi yhdistää vastaajaan.

Työ toteutetaan kokonaisuudessaan siten, ettei kohdeorganisaatiota ole työstä mahdollista tunnistaa. Kohdeorganisaation nimeä tai muitakaan sellaisia seikkoja ei mainita, että kohdeorganisaation tunnistaminen olisi mahdollista.

Mikäli opinnäytetyöhöni tai kyselyyn liittyen herää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni. Kysymykset voi lähettää minulle sähköpostitse osoitteeseen [lydia.lundell@student.samk.fi](mailto:lydia.lundell@student.samk.fi)

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokaisen vastaus on arvokas ja olen hyvin kiitollinen, jos käytätte arvokasta aikaanne kyselyyn vastaamiseen. Vastausaika päättyy 23.4.2025 klo 16.00.

Kysely on tarkoitettu vastaanottajalleen eikä sitä pidä välittää eteenpäin.

Vastaamaan pääset oheisen linkin kautta.

<https://forms.office.com/e/S93B7auaMT>

Kiitän jo etukäteen jokaista vastaajaa vastauksestaan! 😊

Ystävällisin terveisin,  
Lydia Lundell

## LIITE 2. KYSELYN KYSYMYKSET

### Opinnäytetyökysely organisaation muutuskyvystä

\* Pakollinen

1. Kummassa tiimissä työskentelet? \*

Tiimi1

Tiimi2

2. **Muutoskyky/** Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Suhtaudun muutoksiin ja muutostilanteisiin työpaikallani/työtehtävissäni yleisellä tasolla positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset työelämässäni ovat tuoneet minulle hyviä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviini liittyy jatkuvasti muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn hyvin työtehtäviini liittyvistä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysyn mukana työtehtäviini liittyvistä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **Oppiminen/** Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuormittavana sen, että työtehtäviini liittyen minun tulee sisäistää uusia asioita jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän työssäni eteen tulevia kysymyksiä oma-aloitteisesti eri lähteitä hyödyntäen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovellan löytämäni tietoa omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän etsimääni tietoa ja muokkaan tapaan toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen henkisesti kuormittunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkinen kuormittuminen estää minua sisäistämästä ja oppimasta uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Siedän hyvin epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Suhtaudun työssäni ilmenevien ongelmien ilmaantuessa uuden tiedon etsimiseen uteliaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### 4. Tunne ja kasvuasenne/ Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Kohtaan haasteita mielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan helposti periksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen iloinen toisten ihmisten menestymisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa älyään on mahdollisuutta kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen vaivaa oman osaamiseni eteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanotan mielelläni kriittistäkin, mutta kuitenkin rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutan saamani palautteen perusteella tapaan toimia jos siihen on tarvetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Muutosvastarinta/ Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen vaikuttamaan tuleviin muutoksiin jo ennalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset tulevat ennalta suunniteltuina ja valmiiksi annettuina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen ymmärretyksi työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma osaamiseni on riittävää työstäni selviytymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani on varmistanut riittävän koulutuksen ja vahvistaa osaamistani, että pysyn asioista ajantasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivitan itse osaamistani, että pysyn asioista ajantasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Kommunikaatio/** Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Voin tuoda turvallisesti esiin työyhteisössäni omia mielipiteitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myös kritiikkiä on sallittua antaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua korkeammassa asemassa olevien mielipiteiden kyseenalaistaminen on sallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on aitoa keskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun mielelläni yleisesti keskusteluun työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä, että työyhteisössäni on aitoa keskustelua ja kommunikaatiota ihmisten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaihdan kuulumisia etäkokouksissa muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä sitä, että etäkokouksissa vaihdetaan kuulumisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulumisten vaihtaminen ihmisten kanssa on muutoinkin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän etäkokouksissa kameraa päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajattelen sen olevan tärkeää, että kameraa pidetään etäkokouksissa päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Kenen vastuulla asioiden viestiminen mielestäsi on? \*

- Esihenkilöni
- Itseni
- Esihenkilöni ja itseni
- En osaa sanoa

## 8. Viestintä/ Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Esihenkilöni käy riittävästi keskustelua henkilöstön kanssa tapahtuvista tai tulossa olevista muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni huolehtii siitä, että ymmärrän muutoksen merkityksen itsellesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni varmistaa, että informaatiopaljouden keskeltä mieleeni on jäänyt ne seikat, jotka minun on tärkeä ymmärtää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan myös itse vastuuta siitä, että ymmärrän minulle viestitetyt asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyn rohkeasti lisäkysymyksiä jos minulle jää epäselvyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin myös itse aktiivisesti tietoa enkä vain odota, että tieto tulee luokseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Ryhmän muutosvoima/ Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Työpaikallani on sellainen kulttuuri, että uskallan tuoda omat ajatukseni esiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tuoda omat epäonnistumiseni esiin siten, että niistä voidaan yhdessä oppia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani tuetaan mielestäni toisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan itse tukea vaikeassa tilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tuki auttaa minua kuormittavassakin tilanteessa selviytymään hyvin työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulta on helppo kysyä apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan oma-aloitteisesti muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät ottamaan palautetta vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua korkeammassa asemassa olevat henkilöt kykenevät myöntämään omat virheensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on turvallista haastaa muiden mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on turvallista olla eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuon omat poikkeavat mielipiteeni rohkeasti esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeavia mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun avoimesti muiden ihmisten omista mielipiteistäni poikkeaviin mielipiteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kiinnostunut muiden ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajattelen asioita myös muiden silmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni hyväksytään erilaiset näkökulmat avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan kollegalleni hyvää palautetta jos siihen tulee mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan itse hyvää palautetta työyhteisöni jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen työyhteisössäni nähyksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Uteliaisuus/** Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Uteliaisuus uuden oppimiseen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen utelias oppimaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni arvostetaan yleisellä tasolla sitä, että suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni pidetään yleisellä tasolla arvokkaana halua oppia ja kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Muutokset ovat minulle \*

- Uhka
- Mahdollisuus
- Jotain uhan ja mahdollisuuden väliltä
- En osaa sanoa

12. **Urapolkumalli/** Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? \*

	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä	En osaa sanoa
Tavoitteeni urapolkumalliin liittyen on minulle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteeni on kerrottu minulle selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itse perehtynyt minulle asetettuihin tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen minulle asetetut tavoitteet merkityksellisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen päättäväisesti sen eteen, että pääsen seuraavalle tasolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selvää mitä se vaatii, että pääsen seuraavalle tasolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän urapolkumallia hyödyllisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit tulostaa kopion vastauksestasi lähettämisen jälkeen

Lähetä