

# Organisaation muutos mahdollisuutena itsensä kehittä- miselle

Lotta Hermonen

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b>	
Lotta Hermonen	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Organisaation muutos mahdollisuutena itsensä kehittämiseksi	31 + 5
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b>	
Organizational change as an opportunity for self development	
<p>Tämä opinnäytetyö on opas organisaatiomuutoksen kohtaavalle työntekijälle. Opinnäytetyö antaa konkreettisia keinoja ymmärtää muutosta ja toimia muutostilanteissa. Työn tavoitteena on valmistaa lukijaansa ymmärtämään, että muutos on työelämässä jatkuvasti läsnä, eikä siltä voi välttyä ja samalla sen tarkoitus on tarjota keinoja saada muutoksesta mahdollisimman paljon irti. Se käsittelee organisaatiomuutoksen, itsensä johtamisen ja positiivisen psykologian käsitteitä syvällisemmin. Käsitteet antavat teoriapohjan konkreettisille keinoille, jotka ovat hyödynnettävissä monen työntekijän kohdalla, yleispätevyydestään johtuen.</p> <p>Opinnäytetyö on rajattu palvelemaan suomalaiselle työlle ja työntekijälle ominaisia muutoksia. Pääasiassa se antaa keinoja yksittäiselle työntekijälle, mutta esittää asioita myös organisaation ja esimiehen näkökulmasta. Tavoitteena muutoksen onnistumisessa on se, että kaikki osapuolet ymmärtävät miksi kyseinen muutos tehdään ja mitä hyötyjä siitä on.</p> <p>Opinnäytetyö on aloitettu syksyllä 2015 ja se saatettiin loppuun maaliskuussa 2016. Työ toteutettiin toiminnallisella menetelmällä, jossa kirjoittaja teki havaintoja aiheeseen liittyen ja vertasi havainnointijaksolla kokemaansa teoria-aineistoon liittyen. Työn tuloksena saatiin selville, että suomalaisissa organisaatioissa muutokset ovat hyvin erilaisia. Yksi yhteinen tekijä niille kuitenkin on; riittävän viestinnän puute, jolloin muutoksen syitä ja seurauksia on vaikea ymmärtää työntekijöiden keskuudessa.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Itsensä johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, positiivinen psykologia,	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Organisaatiomuutos .....	4
2.1	Organisaatio .....	4
2.2	Muutosjohtaminen.....	5
2.2.1	Muutosvastarinta.....	6
2.3	Muutosprosessi.....	7
2.3.1	Organisaation muutosprosessi.....	8
2.3.2	Henkilökohtainen muutosprosessi.....	8
3	Itsensä johtaminen .....	11
3.1	Kokonaiskuntoisuus .....	11
3.2	Itsensä johtamisen merkitys organisaatiossa .....	12
3.3	Kehittyminen itsensä johtajana.....	13
3.3.1	Tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suorittaminen ja seuranta.....	14
4	Positiivinen psykologia .....	16
4.1	Positiivinen psykologia ja psykologinen pääoma .....	16
4.2	Työmotivaatio .....	18
4.3	Työn imu .....	19
5	Teorian yhteenveto .....	21
6	Produkti.....	23
6.1	Projektisuunnitelma ja projektin aikataulu.....	23
6.2	Toteutus.....	24
7	Pohdinta.....	26
7.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	26
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	27
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	32

# 1 Johdanto

Tehokkuus on organisaatiossa kaiken lähtökohta ja tehokkuuden säilyttämiseksi on tärkeää säilyttää jatkuva kyky uudistua ja kehittyä. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja meidän on jatkuvasti opittava hallinnoimaan muutosta enemmän ja enemmän. Lisäksi on elintärkeää, osata ennakoida tulevaisuuden osaamisvaateita. (Sydänmaanlakka 2013). Opinnäytetyön aihe valikoitui halusta oppia tunnistamaan ihmisten käyttäytymismalleja muutoksessa. Aihe on yritysmaailmassa ajankohtainen, sillä monet organisaatiot ovat suurien myllerryksien alla alati muuttuvassa yrityskentässä muun muassa taloustilanteen ja digitalisoitumisen johdosta. Kirjoittajan opintoihin kuuluvan yritystyöskentelyjakson aikana, yrityksessä oli meneillään fuusioituminen ja sain seurata yrityksen muutosta lähietäisyydeltä. Oli huimaa huomata, kuinka kovalla vauhdilla muutokset tulee toteuttaa, vaikka henkilöstö ei tuntunut olevan missään suhteessa valmis muutokseen. Tämä aiheutti paljon eriäviä mielipiteitä käynnissä olevia tapahtumia kohtaan. Tämä kokemus sai minut ajattelemaan yksittäisen työntekijän keinoja toimia muutoksessa niin, että pystyy itse säilyttämään tietoisuuden omasta paikastaan ja tahtotilastaan yrityksessä työskentelyyn. On selvää, että muutos on yritysmaailmassa käynnissä koko ajan, sillä kilpailu yritysmaailmassa kiihtyy ja jatkuvat muutokset pakottavat reagoimaan muutoksiin entistä nopeammin. Kirjoittaja on huomannut, että jo opiskeluaikana muutoksiin ja epävarmuustekijöihin sopeutuminen on äärimmäisen tärkeää, sillä opiskelutavat ja tulevaisuuden vaatimukset työntekijöitä kohtaan muuttuvat paljon jo yhdessä vuodessa erilaisten uusien ajatusmallien ja digitalisaation johdosta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tuloksena tullaan luomaan ajatusmalleja, jotka osoittaa organisaatiomuutoksen kohtaavalle työntekijälle keinoja ja ajatuksia, joiden avulla työntekijä voi saada mahdollisimman paljon hyötyä itselleen organisaatiomuutoksen kohdatessaan. Mallin on tarkoitus osoittaa konkreettisia keinoja itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen keinot pohjautuvat tässä mallissa positiivisen psykologiaan, jossa ongelmakohtia lähestytään omien vahvuuksien tunnistamisen kautta. Työn tulos tullaan esittämään tutkijan itse koamana PowerPoint-esityksenä, joka esittelee malleja ja niiden merkitystä työntekijälle organisaatiossa. Opinnäytetyön teoriaosuus puolestaan avaa muutosjohtamista, itsensä johtamista ja positiivista psykologiaa käsitteinä. Toiminnallinen tulos pohjautuu näiden kolmen käsitteen antamaan tietopohjaan ja muihin kirjoittajan havainnoimiin asioihin aikaisemmassa työelämässään.

Opinnäytetyön tärkein tavoite on auttaa kirjoittajaa itseään ja sen lukijoita valmistumaan työelämän suuriin muutoksiin ja antaa keinoja negatiivisistakin muutoksista selviytymiseen.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus**

Opinnäytetyö on tehty produktiopinnäytetyönä, se tarkoittaa, että työstä löytyy sekä teoreettinen viitekehys että toiminnallinen tuotos eli produkti. Tarkoituksena on, että alussa käsitelty teoria tukee produktin rakentumista ja, että toiminnallinen tuotos on vakuuttava ja todenmukainen. Opinnäytetyö tulee rakentumaan pitkälti organisaation muutosjohtamisen, itsensä johtamisen ja positiivisen psykologian käsitteiden ympärille. Työhön valikoitu teoria on koottu laajasti eri aineistoista aiheeseen liittyen ja kussakin käsitteessä on käytetty 1-2 päälähdettä sekä lisäksi paljon muita täytelähteitä. Teoriassa pyritään nostamaan selkeästi esille tärkeimmät tekijät aiheeseen liittyen ja lisäksi tavoitteena on löytää diskurssia eri lähteiden välille.

Opinnäytetyöhön valikoitu tulokulma on yksittäisen työntekijän kehittyminen muutoksessa, koska kirjoittaja uskoo, että tästä voisi olla hyötyä tulevaisuudessa toimialojen vahvassa muutoksessa monelle ihmiselle. Työssä on kuitenkin otettu huomioon myös organisaatiolle tuleva hyöty työntekijän itsensä johtamisesta ja siitä kuinka organisaatio voi työntekijän itsensä johtajuutta tukea.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Organisaatio on systeemin rakenne: miten organisaation osat liittyvät toisiinsa ja millainen vaikutus niillä on toisiinsa. Systeemin rakenne vaikuttaa keskeisesti systeemin toimintaan. Jos organisaation rakennetta lähdetään muuttamaan, muuttuu samalla myös systeemin toiminta. Organisaatioita ovat siis esimerkiksi sairaalat, koulut, yritykset ja armeija. (Risänen & Sääski & Vornanen 1996,12.) Organisaatioita voidaan jakaa erilaisiin malleihin, mallit osoittavat kuinka organisaatiot ovat järjestäytyneet.

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation tutkimuksen ympäristää, jossa tarkastellaan organisaation ajallista muutosta. Organisaatiomuutos voi liittyä organisaation toiminnan muuttumiseen, työntekijöiden identiteetin muutokseen tai vaikka johtamisjärjestelmän muutokseen. (Kuusela & Kuittinen 2008, 229.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tietoista ja kokonaisvaltaista tekemistä oman työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Itsensä johtaminen on omien tunteiden, ajatus-

ten ja tahdon ohjaamista, siten, että työntekijä voi saada itsestään mahdollisimman paljon potentiaalia, mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan irti. (Salmimies 2008, 22.)

Positiivinen psykologia on alun perin kehitetty keinoksi edistää terveiden ihmisten hyvinvointia ja optimaalista toimintakykyä. Se on tieteelliseen tietoon perustuvaa näkökulmaa siihen mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Positiivinen psykologia tutkii niitä olosuhteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat ihmisen optimaaliseen toimintaan. (Työterveyslaitos 2013e.)

## 2 Organisaatiomuutos

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiomuutosta ja pohditaan yksilön roolia organisaatiossa sekä muutosta organisaation ja yksilön näkökulmasta. Kappale avaa aluksi organisaatio-käsitteen ja päättyy lopulta yksilön kokeman muutoksen käsittelyyn organisaatiossa.

### 2.1 Organisaatio

Organisaatio on ihmisten muodostama joukko, joiden pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Organisaatio voi olla yritys, julkishallinnollinen organisaatio eli kunta tai kolmannen sektorin organisaatio kuten järjestö. (Lämsä & Hautala 2008, 9.) Risto Harisalo (2008, 17) puolestaan määrittelee organisaation tavoite- tai tehokkuusmallin mukaisesti, jonka tehtävänä on asettaa sille asetetut tavoitteet. Harisalon mallissa on korostettu organisaation järjestelmällisyyttä, suunnittelua ja tavoitteita.

Jokaisessa organisaatiossa toiminta tapahtuu tietyllä tavalla. Tätä kutsutaan organisaatiokäyttäytymiseksi. Organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa organisaatio määritellään rakenteiden, toiminnan ja yhteisten tavoitteiden kautta, jolloin tärkeänä tekijänä on ihmisten ja ryhmien käyttäytyminen organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 10.) Organisaation jäsenille on tyypillistä, että heillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, joihin pyritään liittymällä organisaatioon. Organisaation rooli puolestaan määrittelee toiminnan rakenteen. Organisaation rooli myös organisoii työprosessin. (Lämsä & Hautala 2008, 9.)

Organisaatio on faktakuvaus, joka kuvaa organisaatorakennetta, henkilöstöä tai taloutta. Sen jäsenet kokevat sen tunteiden ja kokemusten kautta organisaation toimintamalleista ja toimintatavoista. Organisaation halutaan olevan jotakin, sillä on sisäisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä kehityssuunnista ja toiminnasta. Sen halutaan myös näyttävän ulospäin jotain tiettyä kuvaa ja, että se näyttää ulkopuolisista todella joltain, ulkopuolisilla voi siis olla käsitys organisaatiosta. (Lyytinen, 1999.)

Organisaatiolle on löydettävissä useita eri määritelmiä sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. Näissä kaikissa on kuitenkin yksi yhteinen tekijä; organisaation yhteinen tavoite. Voimme siis todeta, että jokainen organisaatio kootaan, jotta organisaation jäsenet voivat työkäyttämällänsä tavoitella yhteistä tavoitetta.

## 2.2 Muutosjohtaminen

Kuten johtaminen yleensä on myös muutosjohtaminen jaettu ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtamisessa panostetaan suunnitteluun, organisointiin ja budjetointiin, kun taas ihmisten johtamisessa painotetaan visioita, ihmisten mukaan ottamista, intoa ja kannustimia. Asioiden johtaminen sopii paremmin vakaaseen tilanteeseen, kun taas ihmisten johtaminen muutokseen ja muuttuviin tilanteisiin. (Juuti 2006, 21.) Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. Mielekkäästi toteutettu muutosprosessi tukee työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä vastaamaan muutoksen tuomiin työn haasteisiin ja käsittelemään siihen liittyviä tunteita. (Työterveyslaitos 2015a.) Muutos tulisi hyväksyä osaksi työtä. Jos muutosprosessissa on enemmän asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista, prosessi todennäköisesti etenee hitaammin. Muutosprosessissa onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain loppuosan 100-prosentista asioiden johtamista. (Kotter 1996, 22.)

Organisaatiomuutoksissa esimiesten kyvyt ovat koetuksella, työntekijöitä on kyettävä johtamaan läpi muutosvastarinnan siten, etteivät työntekijät lannistuisi ikävienkään muutoksen edessä. Sen mielekkyys on saatava perusteltua siten, että työntekijä on valmis sopeutumaan muutokseen. (Störmmmer, 1999, 88.) Esimiehen toiminta ja viestintä ovat vahvoja esimerkkejä työntekijöille ja esimiehen tulisi pyrkiä kuvaamaan tavoiteltu tulevaisuus houkuttelevana (Äimälä & Tuomi 2005, 34). Lööwin (2002, 111.) mukaan muutoksen johtamisessa on tärkeää, että koko henkilöstö tuntee olevansa osallinen. Esimieheen kohdistuvat vaatimukset ovat sikäli erilaisia, että esimies saa tuloksensa työntekijöiden välityksellä, kun taas työntekijät saavuttavat tulokset omalla työllään. Johtajan menestyminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka hän saa motivoitua alaisiaan.

Eri lähteissä, niin kirjallisuudessa kuin Internetissäkin on löydettävissä paljon erilaisia malleja siitä, kuinka muutosprosessi organisaatiossa tulisi toteuttaa. Psykologi Kurt Lewin (1947), joka on tutkinut paljon ryhmädynamiikkaa ja toimintatutkimusta on esittänyt, että organisaatiomuutoksen ensimmäinen vaihe on vallitsevan tasapainon järkyttäminen niin, että ollaan valmiita muutokseen. Sen tarkoituksena on valmistaa ja motivoida henkilöstöä muutokseen sekä murtaa vanhoja tapoja, perinteitä ja tottumuksia, siten että henkilöstö olisi valmis hyväksymään uusia vaihtoehtoja. Seuraavassa vaiheessa muutos esitellään ja markkinoidaan henkilöstölle. Yksilöiden motivoituttua tulevaan, voivat he rakentaa uusia käyttäytymismalleja. Tämä vaihe näkyy tavallisesti samaistumisen ja sisäistämisen kautta. Samaistumisessa ympäristö tarjoaa malleja, kun taas sisäistämisessä työntekijöitä vaaditaan uusia käyttäytymismalleja. Lewinin mallissa kolmas ja viimeinen vaihe on aikaansaatujen käytäntöjen vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria. Yksilölle tämä vaihe on



Lewinin mukaan tärkein, sillä jos ympäristö ei vahvista uusia käyttäytymismalleja jäävät toisen vaiheen höydyt lyhytaikaisiksi. Lewinin mallia on kuitenkin kritisoitu liian suoraviivaiseksi, uudempien lähteiden mukaan se ei sovellu enää tämän päivän monimutkaisiin organisaatorakenteisiin. Kotter (1996, 18) puolestaan on jakanut muutos prosessin kahdeksaan eri vaiheeseen Lewinin kolmen vaiheen mallia jalostamalla.

1. Suunnitteluvaihe
  - a) Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tarkistaminen
  - b) Työryhmän perustaminen
  - c) Vision ja strategian laatiminen
2. Muutosvaihe
  - a) Muutossuunnitelmasta viestiminen
  - b) Työntekijöiden valjastaminen strategian mukaiseen käyttäytymiseen
3. Vakiinnuttamisvaihe
  - a) Onnistumisten varmistaminen
  - b) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutoksen toteutus
  - c) Muutosten sisällyttäminen organisaatiokulttuuriin

Muutosjohtamisen tärkeimmät asiat ovat työntekijöiden energian suuntaaminen keskeisiin tekemisiin, hyvä viestintä ja jatkuva tiedottaminen, muutoksesta keskusteleminen ja työntekijöiden keskuudessa läsnä oleminen ja ilmapiirin seuraaminen (Työterveyslaitos 2015b).

### **2.2.1 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinnasta lähteitä etsiessäni huomasin, että nykyään yleisimmin käytetty termi muutosvastarinnalle on muutoskielteisyys. Ne tarkoittanevat kuitenkin useimpien lähteiden mukaan täysin samaa asiaa ja ovat usein myös rinnakkain käytettyjä.

Organisaatiot ovat kaikki erilaisia järjestelmiä, joissa on sisäänrakennetut tarkat toimintatavat ja prosessit. Näiden lisäksi organisaatioissa on epävirallisia suhteita ja rakenteita, jotka ovat hyvin tärkeitä toiminnan kannalta. Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muutos ovat omiaan aiheuttamaan vastustusta, koska juuri nämä rakenteet ja toimintatavat ovat pitkän organisaatiokulttuurin kehitysprosessin tuloksia. Tavallisesti organisaatiossa ollaan valmiimpia vastustamaan muutosta kuin muuttumaan. (Haveri & Majoinen 2000, 28.)

Muutosvastarinta käsitettä käytetään kuvaamaan sellaisten ihmisten toimintaa, jotka eivät halua muutoksen tapahtuvan. Se ilmenee muun muassa epävarmuutena, informaation torjuntana, välinpitämättömyytenä ja korostuneena itsesuojeluna (Valtee 2004, 24). Muutosprosessin johtamisen voi tehdä vaikeaksi juuri henkilöstön voimakas muutosvastarinta ja tällöin sen voittamisesta voi tulla yhtä haastavaa kuin itse muutoksen läpiviemisestä. Tavallisesti vastustuksen syyt eivät johdu muutoksesta vaan siitä, ettei työntekijät ymmärrä muutoksen tavoitetta tai hyötyjä.

### 2.3 Muutosprosessi

Muutosprosessi on joko ihmisen tai organisaation kokemana tapahtumaketju, jonka aikana haluttu muutos tapahtuu. Tässä yhteydessä kyse on kuitenkin lähinnä organisaatiomuutoksesta, johon työntekijä osallistuu. Organisaation muuttuessa on työntekijän lähes poikkeuksetta käytävä läpi henkilökohtainen muutosprosessi, jossa pohtii tulevaa ja omaa paikkaansa muutoksessa ja muutoksen jälkeen organisaatiossa. Muutosprosessi voi koskea organisaatiossa lähes mitä vain; se voi olla yhdistyminen toisen yrityksen kanssa, omistajan vaihdos tai vaikka uuden toimintatavan käyttöönotto. Kaikki nämä ovat organisaatiossa merkittäviä muutoksia, jolloin työntekijöiden on sopeuduttava johonkin uuteen. Yksinkertaisimmillaan organisaatiomuutos on Työterveyslaitoksen (2013a) mukaan seuraavanlainen.



Kuvio 1. Muutosprosessi yksinkertaisesti kuvattuna, mukailen (Työterveyslaitos 2013a).

Mielekkään muutoksen sekä henkilökohtaisen, että organisaation perusteita ovat hyvä viestintä. Viestinnän tulee olla johdonmukaista, ymmärrettävää, rehellistä ja sitä tulee toistaa usein. Kunnollinen viestintä mahdollistaa muutoksen ymmärtämisen. Toinen tärkeä seikka muutosprosessin läpiviemisessä on henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, tämä johtaa muutokseen sitoutumiseen. Viimeinen tärkeä seikka on erilaiset tukitoimet työntekijälle, työryhmille ja esimiehelle, jolloin henkilökunnan on helpompi sitoutua muutokseen. Edellisiin seikkoihin panostamalla voidaan vähentää muutoksen kokevan epävarmuuden tuntua työssä, ylläpitää työilmapiiriä muutoksenkin aikana, edistää ymmärrystä muutoksesta ja sen vaikutusta työelämälle ja työntekijälle sekä kehittää yksilöiden henkilökohtaisia voimavaroja ja auttaa heitä sopeutumaan paremmin muutokseen. (Työterveyslaitos 2013c.)

### **2.3.1 Organisaation muutosprosessi**

Organisaatiomuutos on rakenteellinen, koko organisaatiota koskeva toiminnallinen muutos. Organisaatiomuutos koskettaa tavallisesti useampaa työntekijää, heidän työtehtäviä, asemaa ja joskus jopa koko organisaatiota ja koko henkilöstöä. Joskus muutosta on vaikea ennakoida, koska organisaatiomuutokseen vaikuttavat niin monet seikat esimerkiksi taloudellinen tilanne tai muutos kilpailutilanteessa. Toisaalta muutos voi olla tarkkaan harkittu ja pitkää tiedossa ollut keino parantaa tehokkuutta. Organisaatiomuutoksia on niin monta erilaista kun on muutoksiakin. Esimerkiksi fuusioituminen, ulkoistaminen tai uusiin tiloihin muutto ovat kaikki muutoksia, joissa käydään organisaatiomuutos läpi. Muutoksen seuraukset ovat henkilöstön kannalta hyvin erilaisia riippuen organisaatiomuutoksen luonteesta. Tavallista on, että samanaikaisesti toteutetaan useita muutoksia päällekkäin. Yhteistä organisaatiomuutokselle on se, että muutos on aina prosessi, joka on jaettu erilaisiin vaiheisiin eri toimintojen osalta. Muutosprosessi alkaa yrityksessä tavallisesti silloin, kun se tulee yleiseen tietoon ja päättyy virallisesti siinä vaiheessa kun uusi toimintatapa on astunut virallisesti voimaan. Käytännössä muutosprosessi kestää paljon kauemmin, niin kauan kun uusi toimintatapa on opittu ja pääosin hyväksytty. (Työterveyslaitos 2013b.)

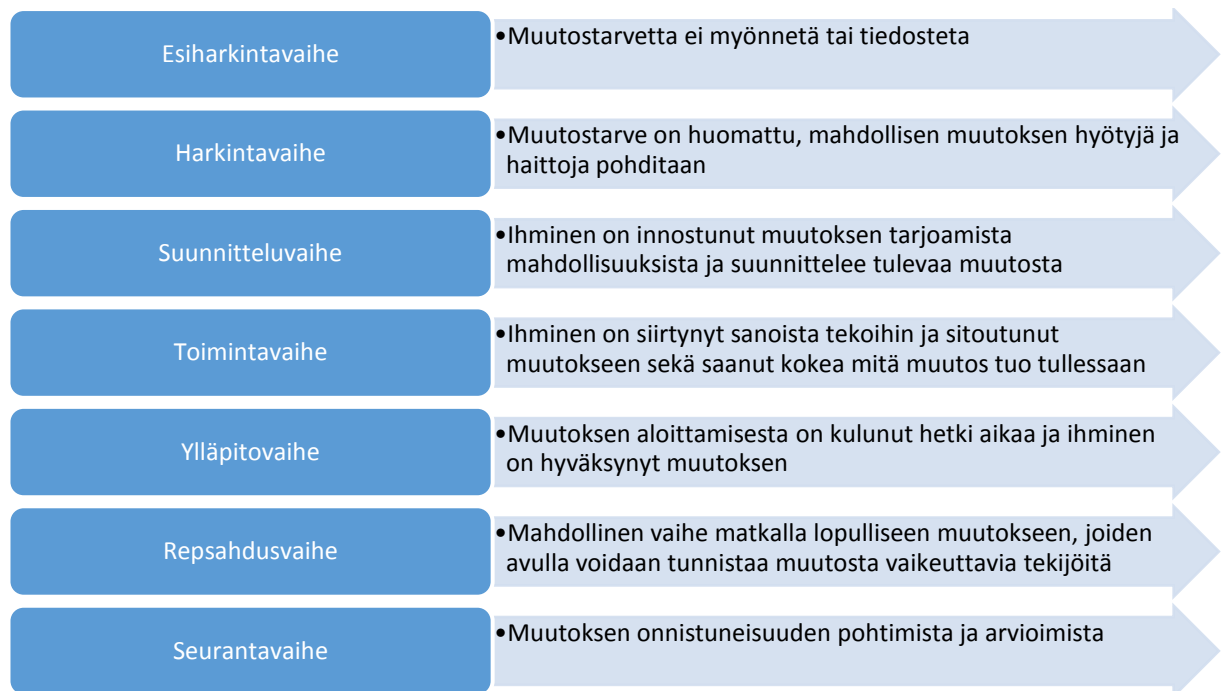
Työn uudelleen organisointiin tai uudella tavalla tekemiseen olisi hyvä perustaa erilaisia organisaation sisäisiä kehittämissyörymiä, joihin kannattaa osallistua. Työntekijät osallistuvat näin muutoksen vakiinnuttamiseen, mikä osaltaan auttaa heitä sitoutumaan muuttuneeseen organisaatioon, työtehtäviin tai toimintatapoihin. Yksittäinen työntekijä ja jokainen työryhmä voi tehdä paljon oman asemansa sekä tulevien työtehtävien ja -roolien selkeyttämiseksi.

### **2.3.2 Henkilökohtainen muutosprosessi**

Organisaatiomuutosta ei yrityksissä toteuta vain johtoporras, vaan toteuttamisessa on mukana koko yrityksen henkilökunta. Jokainen organisaation jäsen on mukana muutosprosessissa vähintään toimijana. Työntekijät vastaavat omasta työkyvystään, työhyvinvoinnistaan ja oman osaamisen kehittämisestä niin muutoksen aikana kun sen jälkeenkin. Työnantajan asettamien muutokseen liittyvien tavoitteiden lisäksi työntekijän tulee itse aktiivisesti osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen oman työtehtävänsä näkökulmasta. Organisaatiomuutoksen edetessä työntekijän on käytävä läpi henkilökohtainen muutosprosessi, koska muutoksen edetessä organisaatiossa, muutos etenee samalla myös työntekijän sisällä. Organisaation ihmiset muuttuvat ja työntekijä itse muuttuu. Muutosta tapahtuu siis monella tasolla ja eri suuntiin; myönteiseen, kielteiseen ja neutraaliin suuntaan. Työntekijän henkilökohtaista muutosvalmiutta voidaan arvioida ja kehittää usealla osa-alueella. Tällaisia ovat muun muassa elämän asenne, toivo, elämänhallintakyky

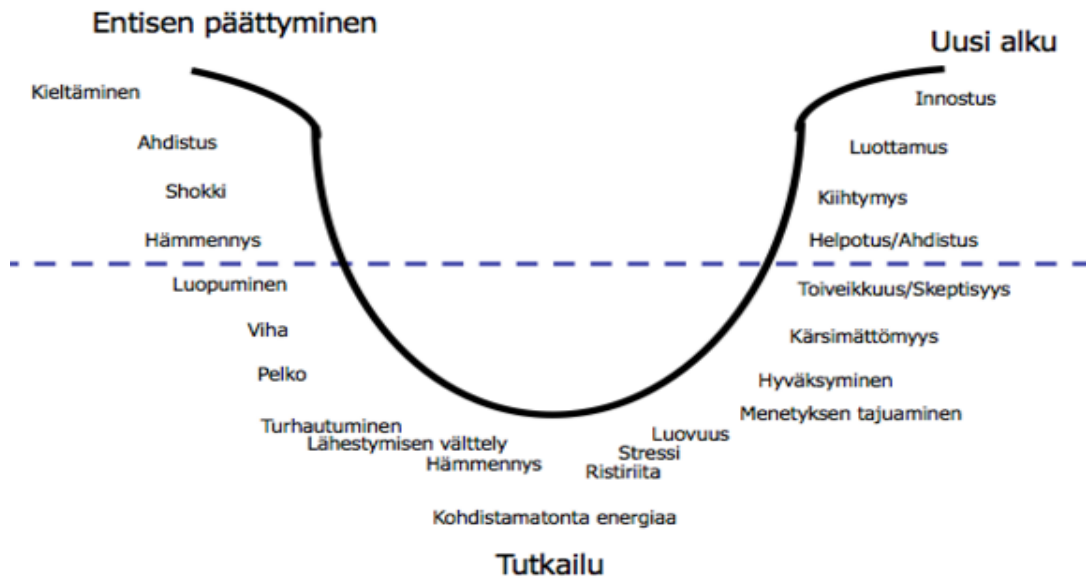
ja joustavuus. Itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa näihin osa-alueisiin ja elämässä tapahtuvan muutoksen suuntaan. (Työterveyslaitos 2013d; Salmimies 2008, 131).

Henkilökohtainen muutosprosessi on aivan kuten organisaation muutosprosessi vaiheittain etenevä prosessi. Prosessissa ihminen käy läpi erialaisia kokemusperäisiä ja toiminnallisia prosesseja. Muutoksen alkuvaiheessa kokemukselliset prosessit korostuvat ja toiminnalliset prosessit muutoksen edetessä. (Salmimies 2008, 132). Henkilökohtaista muutosprosessia voidaan hahmottaa esimerkiksi ajattelu- ja toimintatapojen mukaan, mitkä ovat ominaisia kullekin muutosprosessin vaiheelle. Jokaiseen vaiheeseen kytkeytyy tietty prosessi, jotka työntekijä joutuu käymään läpi joka tapauksessa siirtyäkseen seuraavaan vaiheeseen. Kuten eivät ihmisetkään kaikki ole samanlaisia, ei eteneminen vaiheesta toiseen ole samankaltaista, vaan etenemisessä kuten etenemisnopeudessakin on paljon yksilöllisiä eroja. Seuraavassa kuviossa on kuitenkin esitetty johdonmukaiset muutosprosessin vaiheet. (Salmimies 2008, 132).



Kuvio 2. Henkilökohtainen muutosprosessi mukaillen (Salmimies 2008, 132).

Ajatus- ja toiminnallisten prosessien lisäksi henkilökohtaisessa muutosprosessissa työntekijä käy läpi myös runsaasti erilaisia tunnetiloja entisen päättymisen ja uuden alkamisen välillä. Seuraavassa kuviossa on esitetty tavallisia tunnetiloja, joita työntekijä käy läpi. Jälleen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jokainen muutos on erilainen kuten myös tunteet sen ympärillä, joten integraation kohtaavan tai yhteistoimintamenettelyt kohtaavan työntekijän tunnetilat poikkeavat todennäköisesti paljonkin toisistaan ainakin voimakkuudeltaan.



Kuvio 3. Henkilökohtaisen muutosprosessi tunneskaala (Haaga-Helia 2014.)

### 3 Itsensä johtaminen

*”Johtajuus on niin tärkeä asia, ettei sitä voi jättää vain johtajien varaan”*

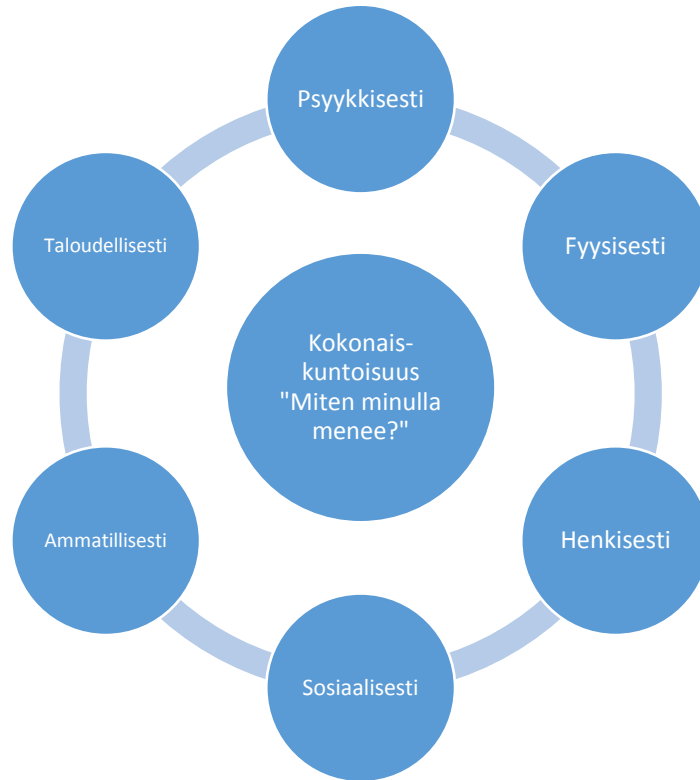
(Sydänmaanlakka 2006, 7)

Itsensä johtaminen on oman hyvinvoinnin ja itsensä toteuttamisen johtamista. Se on käytännössä oman itsensä näkemisen pohtimista. Työntekijä pohtii omia motiivejaan tehdä työtä, omia osaamisalueita, kehittämisalueita ja omia voimavarojaan. Lisäksi se on huolehtimista omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystä. Itsensä johtaminen on konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. Tämä korostuu erityisesti työssä työn luonteen muuttuessa itsenäisemmäksi. (Heikkala 2009, 20; Sydänmaanlakka 2006, 5.)

#### 3.1 Kokonaiskuntoisuus

Itsensä johtaminen johdattaa työntekijää kokonaiskuntoisuuteen; tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Kokonaiskuntoisuus pitää sisällään psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja ammatillisen kunnan. Näiden omien osa-alueiden johtaminen pitää yllä kehittymistä ja hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2006, 5-7.) *Psyykkinen kunto* rakentuu hyvästä itsetunnosta, itsetuntemuksesta ja elämän hallinnan tunteesta sekä positiivisesta elämän asenteesta. Se näkyy tyytyväisyytenä omaan elämään ja elämänilona. Ihminen, jolla psyykkinen toimintakunto on hyvä, hallitsee tunteitaan, ajatuksiaan ja käyttäytymistään paremmin. Psyykkisesti terveen ihmisen on helpompi toimia työelämässä tehokkaasti, kun asiat omassa mielessä ovat paremmin järjestyksessä. *Fyysinen kunto* on ihmisen omasta kunnosta huolehtimista. Siihen kuuluvat riittävän liikunnan ja ravinnon lisäksi lepo ja palautuminen. Fyysisellä kunnolla on yhteyksiä työkykyyn, toimintakykyyn, mieleen ja unen laadukkuuteen. Hyvällä fyysisellä kunnolla on luonnollisesti vaikutuksia myös sairauksien ennaltaehkäisyyn ja elämän laatuun yleensäkin. *Sosiaalinen kunto* näkyy työelämässä hyvin vuorovaikutustaitoina, joiden merkitys työelämän muuttuessa kasvaa kokoajan. Sosiaalinen älykkyys on erityisen tärkeää esimiestyössä, jolloin kohtaa erilaisia tilanteita erilaisten ihmisten kanssa. Toimivat ihmissuhteet ovat myös osa sosiaalista hyvinvointia. (Salmimies, 2008, 61). Monet lähteet osoittavat kokonaiskuntoisuuden koostuvan näistä kolmesta osa-alueesta, mutta toiset lisäävät mukaan vielä ammatillisen kunnan, henkisen hyvinvoinnin ja taloudellisen tasapainon. Salmimies (2008, 62) lisää vielä, että *ammattillinen kunto* on työssä uudistumisen ja kehittymisen halua. Se on työstä nauttimista ja työn ilon kokemista. Ammatillista kuntoa kokeva työntekijä tuntee onnistumisen elämyksiä ja hänellä on selkeät tavoitteet työssään. *Henkinen hyvinvointi* näkyy elämän tasapainoisuutena ja tulevaisuuden uskona. Henkisesti hyvinvoiva ihminen tuntee arvonsa ja elää niiden

mukaisesti. Se on uskallusta olla oma itsensä ja rehellisyyttä itseään kohtaan. *Taloudellinen tasapaino* puolestaan on turvallisuuden tunnetta ja huoli rahan riittävydestä vaivaa ihmistä ja sitä kautta vaikuttaa muihin kokonaiskuntoisuuden osa-alueisiin. Kuvio X näyttää kokonaiskuntoisuuden muodostumisen sekä Salmimiehen, että Sydänmaanlakan kirjojen mukaisesti.



Kuvio 4. Kokonaiskuntoisuuden muodostumisen osa-alueet (Salmimies 2008, 59; Sydänmaanlakka 2006, 5-7).

Toisaalta itsensä johtamista voidaan pitää työntekijän erityisvahvuutena, jonka vain harvat osaavat. Harvoissa oppilaitoksissa opetetaan tavoitteiden asettamista ja toteuttamista, organisointia, ajanhallintaa, tuloksellista tiimityötä tai vuoropuhelua. Johtamaton työskentely kuluttaa paljon rahaa, aikaa ja hermoja riippumatta siitä millä asteella työskentelee. (Bischof 2004, 6.)

### 3.2 Itsensä johtamisen merkitys organisaatiossa

Itsensä johtamisen merkityksen kasvuun on monia syitä organisaatiossa. Yksi, ehkä tärkein on työympäristön nopea muutos. Työympäristön nopea muutos edellyttää työntekijöiltä nopeaa reagointia, joustavuutta ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Organisaatioiden rakenne on muuttunut myös matalammaksi, joka on lisännyt työntekijöiden vastuualueita ja itsensä johtamista. Itsensä johtaminen nähdään nykyään osana organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaanlakka 2009, 16.) Lääkäritalo Mehiläisen artikkelissa (2013) puolestaan

todetaan että, vain hyvinvoivat työntekijät jaksavat pysyä mukana jatkuvassa uudistumisprosessissa. Älykkäässä organisaatiossa osataan ottaa tämä huomioon ja varsinkin nykyään, kun työurat ovat pitenemässä. Liika tehokkuuden tarkkailu on pitkällä tähtäimellä kallista, kun kustannukset kertaantuvat työntekijöiden uupuessa.

Organisaatiot perustuvat toisista riippuvaisiin verkostoihin, joita sidosryhmiin kuuluvat ihmiset ovat luoneet. Sen vahvuus syntyy yksilöiden välisistä suhteista ja vahva organisaatio rakentuu tunteita osaavasti lukevien työntekijöiden varaan, jotka kehittävät muiden työntekijöiden henkistä kasvamista. Kyse on verkostoitumisesta ja oman kokonaiskuntoisuuden hyväksi kokevat ja sosiaalisesti älykkäät henkilöt voivat sujuvasti yhdistää ihmisiä. He osaavat johtaa ja organisoida sekä käsitellä organisaatiossa ilmeneviä erimielisyyksiä. Tällaiset henkilöt ovat luonnollisia johtajia ja he osaavat ilmaista sanomattomia yhteisiä asenteita selkeästi. Kaikki tämä luo organisaatiolle tuottavuutta. (Harvard Business School 2005, 117.)

### **3.3 Kehittyminen itsensä johtajana**

Lukuisat tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että tuleminen johonkin tilaan tai jossain tietyssä pisteessä oleminen eivät ole enää mahdollisia olotiloja. Enää ei esimerkiksi valmistuta johonkin yhteen ammattiin loppuelämäksi vaan työelämässä on jatkuva uusiutumisen tarve. Tämä uusiutumisen tarve pakottaa meidät jatkuvasti uusille epämukavuusalueille, tulevaisuuden työelämässä jokaisen työntekijän haasteena on siis elinikäinen uuden oppiminen ja keskeneräisyyden sietäminen. (Salmimies 2008, 144.) Nämä seikat pakottavat meidät kehittymään myös itsemme johtajina, jotta voimme pysyä muuttuvan maailman kelkassa mukana.

Itsensä tunteminen on tietoisuutta omista tunteista, vahvuuksista, heikkouksista ja motiiveista. Itsensä johtajan hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään realiteetteja ja pystyy suhtautumaan erilaisiin muuttuviin tilanteisiin asiaankuuluvalla tavalla. Hyvä itsetuntemus auttaa myös kanavoimaan omia tunteitaan erilaisissa tilanteissa ja ottamaan palautetta vastaan niin itseltään kuin toisilta ihmisiltä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40.) Itsetuntemus on osa itsensä johtamisen prosessia, jossa keskeisin asia on sisäinen kasvu, jotta todelliset tavoitteet tulevat täytetyksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 67). Seuraavassa on kuvattu tavanomaisen itsensä johtamisen kehittämisen portaat:

1. Elämäntilanteen kartoitus, missä ollaan nyt ja minne halutaan päästä. Mitkä ovat ne seikat, jotka ovat tuoneet tähän



2. Tavoitteiden asettaminen, mikä on muutoksen tavoite; millaiseksi halutaan tulla tai mitä halutaan saavuttaa
3. Konkreettisten toimenpiteiden määrittäminen, millä konkreettisilla keinoilla tulon pääsemään tavoitteisiin ja kuinka pystyn toimenpiteitä toistamaan arjessa
4. Toisto, konkreettisten toimenpiteiden toisto on avain menestymiseen
5. Seuranta ja väliarviointi, oman kehittymisen seuraaminen ja tarvittaessa tavoitteiden tai konkreettisten toimenpiteiden muuttaminen itselle ja tilanteeseen sopivaksi
6. Toisto
7. Tavoitteiden saavuttaminen (Haaga-Helia 2015.)

Seuraavissa alaluvussa tullaan kertomaan tarkemmin kolmesta merkittävimmästä etapista kehittämisessä paremmaksi itsensä johtajaksi.

### **3.3.1 Tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suorittaminen ja seuranta**

Tämä kappale kuvaa opinnäytetyöhön teorian pohjalta toiminnallisen osuuden. Antaa konkreettisia keinoja johtaa itseään. Tavoitteiden asettaminen on tässä kappaleessa pääosassa, sillä itse toimenpiteiden suorittaminen ja niiden seuranta ovat enemmän omasta tekemisestä kiinni, kun taas tavoitteiden ollessa oikeanlaiset siivittää se tekemistä alkuun jo pitkälle. Tässä itsensä johtamisen mallissa on erityisen tärkeää pohtia tavoitteita asettaessa omia vahvuuksia ja niiden optimaalista käyttöä henkilökohtaisessa muutoksessa organisaatiomuutoksen sivussa.

Omien mahdollisuuksien ja selvittäminen on ensimmäinen porras kohta onnistunutta itsensä johtamista. Kun oppii johtamaan itseään, voi johtaa myös muita. (Nöllke, 2004, 75.) Tullakseen hyväksi itsensä johtajaksi on oltava selkeä tavoite, johon halutaan päästä. Se auttaa hahmottamaan halutun tuloksen ja kokonaiskuvan prosessista, johon ollaan ryhtymässä. Tavoitteiden asettamisen tarkoituksena on auttaa henkilökohtaisessa kasvussa ja kehityksessä sekä ymmärtämään, mikä on nyt tärkeää ja mihin on keskityttävä. Tavoitteiden asettaminen on vastuun ottamista koko prosessista ja ne osoittavat tarpeet, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Omien tavoitteiden on oltava samansuuntaiset lopullisen päämäärän kanssa. Esimerkiksi työntekijä voi haluta selvittää onko hänellä motivaatiota jatkaa työssään oman toimenkuvan radikaalisti muututtua. Tavoitteiden asettamisen aikaan on tärkeää pohtia, että tavoitteet ovat todella itselle tärkeitä, eikä niitä ole tehty toisten miellyttämiseksi ja etteivät tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. Lisäksi on hyvä muistaa, että tavoitteet voivat muuttua muutosprosessin aikana. Parhaiten tavoitteiden asettamisessa onnistuu, kun on ymmärtänyt oman kokonaistilanteensa; omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä priorisoinut tavoitteet saavutettaviksi. Määräaikaisten aset-

taminen on hyväksi, sillä siten on helppo seurata omaa muutostaan. Koko muutosprosessi on kivuttomampi viedä läpi, kun on itselleen positiivinen ja tekee tavoitteet yksityiskohtaisiksi. (Haaga-Helia 2015.) Tavoitteiden asettamisessa tärkeintä on muistaa positiivinen psykologia taustalla, mitkä asiat ovat vahvuuksia ja miten niitä voi käyttää hyväksi saavuttaakseen tavoitteet.

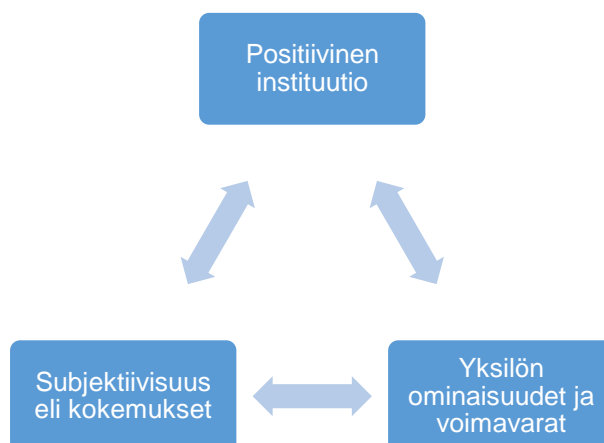
S.M.A.R. T on lyhenne, joka kuvaa kriteereitä, joiden mukaan tavoitteet olisi hyvä asettaa. Kirjaimet tulevat sanoista specific eli täsmällinen, measurable eli mitattavissa oleva, attainable eli saavutettava, realistic eli realistinen ja timely eli ajastettu. Tavoitteiden ollessa täsmällisiä voidaan varmistaa mitä, milloin, missä ja miksi tapahtuu, jotta haluttuun tavoitteeseen päästään. Täsmällisyys voi kertoa myös onko tavoitteiden saavuttamiseksi jotain rajoitteita tai erityisiä vaatimuksia. Mitattavissa olevat tavoitteet ovat selkeitä esimerkiksi numeerisia arvoja, joiden mukaan edetä. Tavoitteen tulee olla myös saavutettavissa, muuten tavoite on turha ja epämotivoiva muuttamaan omaa käyttäytymistä. Realistisuus tavoitteissa kertoo halusta ja motivaatiosta työskennellä tavoitteen eteen sekä kuinka paljon resursseja työntekijällä todella on käyttää saavuttaakseen tavoitteen. Viimeisimpänä on tärkeää asettaa määräaikoja sekä välitavoitteille että lopulliselle tavoitteelle. (Bogue 2005.)

## 4 Positiivinen psykologia

Tässä kappaleessa käsitellään positiivista psykologiaa ja sen vaikutuksia ihmisen kasvamiseen ja kehittymiseen. Tutkija halusi ottaa positiivisen psykologian osaksi teoriapohjaa, koska kokee, että siitä saatava hyöty on merkittävä yksilön kasvun kannalta muutoksessa. Opinnäytetyössä kehitettävässä mallissa tullaan käyttämään positiivisen psykologian keinoja yhtenä työkaluna kasvaa organisaatiomuutoksen mukana. Lisäksi tutkija halusi ottaa selvää positiivisen psykologian todellisista työkaluista ja kumota ajatuksen, jonka mukaan positiivinen psykologia on lähinnä onnellisuushöpötystä. Positiivisen psykologian lisäksi tämä kappale käsittelee motivaatiota ja työn imua.

### 4.1 Positiivinen psykologia ja psykologinen pääoma

Positiivinen psykologia on tieteelliseen tietoon perustuva näkökulma ihmisen onnellisuudesta ja siitä mikä tekee elämästä elämisen arvoista (Työterveyslaitos 2015d). Käsitteen ajattelun lähtökohtana ovat ihmisen elämän inhimilliset olosuhteet ja prosessit, jotka johtavat onnellisuuteen ja elämän tärkeäksi kokemiseen. Taustalla puolestaan on ajatus siitä, että pelkkä sairauden puuttuminen ei takaa hyvinvointia ja elämän merkityksellisyyden tuntua. Merkityksellisempää olisi tarkastella ihmisen hyveitä ja luontevahvuuksia sekä psykologisten voimavarojen aiheita kuten vastoinkäymisten aikana tapahtuvaa kasvua ja luonteen lujuttua. Positiivisen psykologian ydinajatuksena on, kuinka voimme kehittää omia vahvuksiamme ja näin tuntea elämän ja työn merkityksellisyyttä. (Seligman 2004.) Alla olevassa kuviossa nähdään mitkä osa-alueet Työterveyslaitoksen (2015d) mukaan kokoavat ihmisen kokeman onnellisuuden tai onnettomuuden tunteen positiivisen psykologian näkökulmasta.



Kuvio 5. Ihmisen kokema elämän mielekkyys koostuu pääasiassa kolmesta positiivisen psykologian osa-alueesta (Seligman 2004).

Työelämässä positiivisen psykologian soveltamista voidaan käyttää työkaluna pohtimaan, mikä työssä kannattelee ihmistä ja mistä työn mielekkyys syntyy, sen sijaan, että kartoitettaisiin vain työelämän riskejä, oireita ja uupumusta. (Työterveyslaitos 2015d.) Työtä ja työn tekemistä ei pitäisi tutkia vain negatiivisesta näkökulmasta, sillä siten kokonaisnäkemys työn vaikutuksesta ihmisen hyvinvointiin jää vajaaksi. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun työelämässä eletään isoja muutoksia tai, kun työ on henkisesti erityisen vaativaa. Positiivisen psykologian näkökulma on työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkittävä, koska se tarkastelee hyvinvoinnin ja terveyden ennakoivien tekijöiden vaikuttavuutta. (Koulutussäätiö 2009.)

Psykologinen pääoma puolestaan on yksi positiivisen psykologian peruskäsitteistä. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan ihmisen ja yhteisön asennetta sekä sisua, jota kuvaa itsenäisyys, aloitteellisuus ja toimeliaisuus. Psykologisen pääomaan sisältyy vastuunottaminen omasta elämästä ja sen kehittäminen on oman asenteen kehittämistä kohti omaa hyvinvointia ja onnellisuutta. Positiivinen pääoma voidaan jakaa neljään osaan, jotka muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden:

- tulevaisuususkoon eli tavoitteellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen
- optimismiin eli mahdollisuuksien näkemiseen
- sinnikkyteen eli kykyyn selviytyä vastoinkäymisistä ja itsekuriin
- itseluottamukseen eli hyvää itsetunnon tuntemiseen ja tehokkuuteen.

Toisaalta psykologinen pääoma vastaa kysymyksiin millainen olen, miten käyttäydyn, ajattelen ja toimin. (Leppänen 26.10.2013.) Psykologista pääomaa on pidetty vain lahjakkaiden ominaisuutena, mutta tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että omaa psykologista pääomaa pystyy myös kehittämään (Koulutussäätiö 2009).

Psykologinen pääoma vaikuttaa siihen, miten työyhteisön tukea pystytään hyödyntämään työssä. Organisaatiolla on erilaisia keinoja pääoman kasvattamiseen, mutta se vaatii esimiesten ja työntekijöiden jatkuvaa sitoutumista kehitystyöhön. Tällaisia keinoja ovat muun muassa yhteisen tavoitteen määrittäminen, jossa jokaisella työntekijällä on yhteinen käsitys siitä mihin ollaan menossa ja miten toimitaan, jotta yhteiset tavoitteet tullaan saavuttamaan. Organisaation joustava rakenne ohjaa itseohjautuvuuden kasvamista ja tiimimäinen organisaatio mahdollistaa vaikuttamisen ja helpottaa viestintää. (Koulutussäätiö 2009.) On tutkittu, että ihmiset, joilla on enemmän psykologista pääomaa, ovat nopeampia omaksumaan uusia käytäntöjä ja sinnikkäämpiä viemään niitä käytäntöön, täten siis myös joustavampia organisaation muutostilanteissa. Psykologisella pääomalla on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin, parempiin työsuorituksiin ja pidempiaikaiseen sitoutumiseen työnantajaan

sekä sen on todettu myös vähentävän sairaspöissaoloja. Suomessa insinöörimäinen ja teknologinen liikkeenjohto on sokaissut johtamisen ja ihmisen inhimillisyyden on unohtunut. Jos organisaatiot kehittäisivät työntekijöidensä psykologista pääomaa, siten, että se olisi osa organisaation päivittäistä rutiinia, olisivat työntekijät paljon valmiimpia erilaisiin muutoksiin organisaatiossa. Erityisesti esimiesten psykologisella pääomalla on erityinen merkitys, sillä esimiesten korkea tulevaisuususkon on sidoksissa parempaan taloudelliseen tulokseen. (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013.)

Useat sekä kotimaiset että ulkomaiset lähteet ovat pitkälti samaa mieltä positiivisen psykologian ja psykologisen pääoman vaikutuksista ihmiseen ja työelämään, joka johtuu todennäköisesti pitkälti siitä, että monet lähteet perustuvat positiivisen psykologian ”isän” tohtori Martin Seligmanin kirjoihin, seminaareihin ja tutkimuksiin sekä siitä että positiivinen psykologia on sellainen tutkimuksen aihe, josta ei voi olla haittaa kenellekään, mutta siitä voi saada irti suuriakin hyötyjä.

## 4.2 Työmotivaatio

Motivaatio-sana on johdettu sanasta *movere*, se on latinaa ja tarkoittaa liikkumista. Motiivi on motivaation kantasana, joka merkitsee halua, sisäistä yllykettä, tarvetta sekä palkkiota ja rangaistusta. Motivaatio antaa ihmiselle potkua saavuttaa haluttu päämäärä ja saavutettu päämäärä motivoi ihmistä ottamaan vastaan uusia haasteita. Motivaatio on toiminnan käynnistäjä, mutta ei kuitenkaan aina tiedostettu tila. (Honka & Ruohotie 1999, 13.) Motivaatio on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen arvoihin ja tarpeisiin, jotka ovat työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeitä. Sisäinen motivaatio perustuu tarpeelle toteuttaa itseään, jolloin ihminen hakee itselleen haasteita ja pyrkii voittamaan ne. Ulkoinen motivaatio puolestaan muodostuu ihmisen ulkopuolisista tekijöistä, joita ihminen arvioi saavansa työn tekemisen seurauksena, tällaisia ovat muun muassa palkkiot sekä turvallisuuden tunne ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Honka & Ruohotie 1999, 14; Lämsä & Hautala 2008, 81.) Motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy kaikkien ihmiseen pätevien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena (Juuti 2006, 37). Tässä kappaleessa tutkija haluaa tarkastella työmotivaatiota pintapuolisesti, ymmärtääkseen työmotivaation merkitystä organisaatiomuutoksen kohtaavan työntekijän kannalta.

Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhdistelmä, joka saa ihmisen tekemään tavoitteellista työkäyttämistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja intensiteetti. (Lämsä & Hautala 2008, 80–81.) Sen luonnehdinnan tulee sisältää kolme keskeistä seikkaa; työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Tutki-

mukset ovat todistaneet, että työmotivaation määrää suuresti työntekijän mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Honka & Ruohotie 1999, 17.)

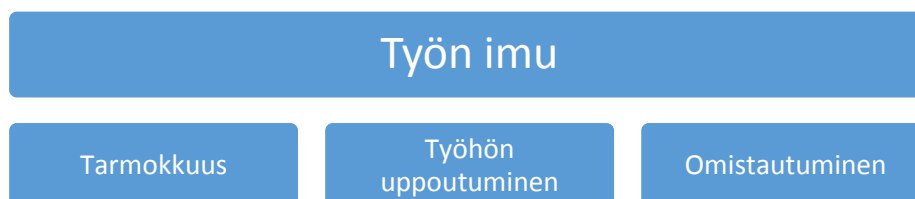
Taulukko 1. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät mukailten (Honka & Ruohotie 1999, 17).

Työntekijän persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde  2. Asenteet työtä ja itseä kohtaan  3. Kasvutarpeet, yhteenkuulumistarpeet ja turvallisuuden tunne	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuu, itsenäisyys</li> <li>• palaute</li> </ul> 2. Saavutukset ja eteneminen	1. Taloudellinen ja fyysinen työympäristö <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkaus, sosiaaliset edut</li> <li>• työolosuhteet, työturvallisuus</li> </ul> 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• johtaminen, ilmapiiri</li> </ul>

Työmotivaation tutkimuksella ja kehittämisellä tähdätään työtehokkuuden lisäämiseen ja työn mielekkyyden kehittämiseen. Työntekijän työkäyttämistä ymmärtääkseen, on oltava tarpeeksi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Työterveyslaitos 2015e, Honka & Ruohotie 1999, 17). Koulutustason nousu on puolestaan vaikuttanut ihmisten odotuksiin ja vaatimuksiin työstä. (Lämsä & Hautala 2008, 80).

### 4.3 Työn imu

Työn imu on työhyvinvointitutkimuksen nykykäsite, joka kuvaa työn suhdetta motivaatioon, työssä jaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Raatikainen 2010, 2). Työn imu on suomenkielinen käsite, joka on Jari Hakasen käänös englanninkieliselle termille work engagement. Työn imu on määritelty myönteiseksi ja mielihyvää tuottavaksi virittäytymiseksi sekä aktivaatioksi työssä. Kuten kuviossa 2 esitetään, tilalle luontaisia piirteitä ovat omistautuneisuus, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen. Työn imun tilalle on tyypillistä, että aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa (Hakanen 2009, 8.) Työn imussa oleva työntekijä on sinnikäs, tehokas ja tuntee työnsä merkitykselliseksi sekä haasteelliseksi että inspiroivaksi (Työterveyslaitos 2015f).



Kuvio 6. Työn imussa koetut piirteet (Hakanen 2009, 8)

Työpaikan tuottavuuden ja työntekijöiden työn imun on todistettu kulkevan käsi kädessä (Työterveyslaitos 2015f). Yrity maailmassa on kuitenkin iso ongelma sen kanssa, että johtajat kyllä näkevät selkeän tarpeen työhön sitouttamisen suhteen, mutta he kokevat, että konkreettiset keinot auttaa työntekijöitä sitoutumaan puuttuvat (Harvard Business Review 2013, 1).

Useissa lähteissä työn imu rinnastettiin työuupumuksen vastakohtaksi, mutta Hakanen (2009, 9) osoitti tutkijan mielestä hyvin, kuinka nämä kaksi asiaa eivät kuitenkaan ole suoraan verrannolliset; vaikka työntekijä ei tuntisikaan työn imua, ei se tarkoita sitä, että hänellä olisi työuupumuksen oireita. Samoin monissa lähteissä työn imu rinnastetaan flow-tilan kokemiseen tai että flow-tila olisi työn imun huippukokemus (Raatikainen 2010, 7). Kuitenkin Hakasen (2009, 9) mukaan työn imu ei ole verrattavissa flow-tilaan, joka puolestaan on hetkellinen ja erityinen tila. Työn imu on pysyvämpi tila, joka ei kohdistu vain yhteen asiaan tai tapahtumaan.

Tutkija kokee, että työn imulla on merkittävä osuus työn motivaation syntymisessä. Työntekijän korkea työn imun tunne on sidoksissa työssä viihtyvyyteen ja työstä nauttimiseen.

## 5 Teorian yhteenveto

Jokainen työpaikka muodostaa organisaation. Organisaatio muodostuu sen sisällä olevista ihmisistä eli työntekijöistä. Työntekijät muodostavat organisaation sisään erilaisia virallisia ja epävirallisia rakenteita ja suhteita, joiden avulla suunnataan tekemistä kohti yhteistä tavoitetta. Maailma muuttuu jatkuvasti ja yritysten organisaatioiden sekä sen jäsenten on pysyttävä muutoksen suunnassa ja vauhdissa pärjätäkseen alati kiristyvässä kilpailussa. Kun organisaation toimintaa tai tavoitetta halutaan muuttaa, käynnistyy muutosprosessi sekä organisaatiossa että yksittäisen työntekijän kohdalla. Organisaatiomuutos nähdään kuitenkin liian usein negatiivisena asiana työelämässä. Siihen rinnastetaan arkikielessä vain negatiivisia vivahteita kuten yhteistoimintaneuvottelut tai lomautukset, kun organisaatiomuutos voi todellisuudessa olla yhtiön kasvamista tai vaikka työtavan muuttamista. Usein negatiiviset kokemukset pohjautuvat huonosti johdetuista muutoksista ja tietenkin on muutoksia, joissa on omalle kohdalle sattunut ikävä irtisanominen tai lomautus. Tällaisina hetkinä olisi kuitenkin tärkeä muistaa, että oli muutos sitten hyvin negatiivinen seurauksiltaan tai positiivinen, että muutos on aina myös mahdollisuus. Se voi olla mahdollisuus työntekijälle pohtia omaa asemaansa organisaatiossa ja pohtia työtoimintansa tulokellisuutta sekä omasta että organisaation näkökulmasta. Organisaatiomuutos voi siis olla itsensä kehittämisen prosessin alulle sysäävä voima, joka herättelee ihmisen miettimään omaa työkäyttäytymistään.

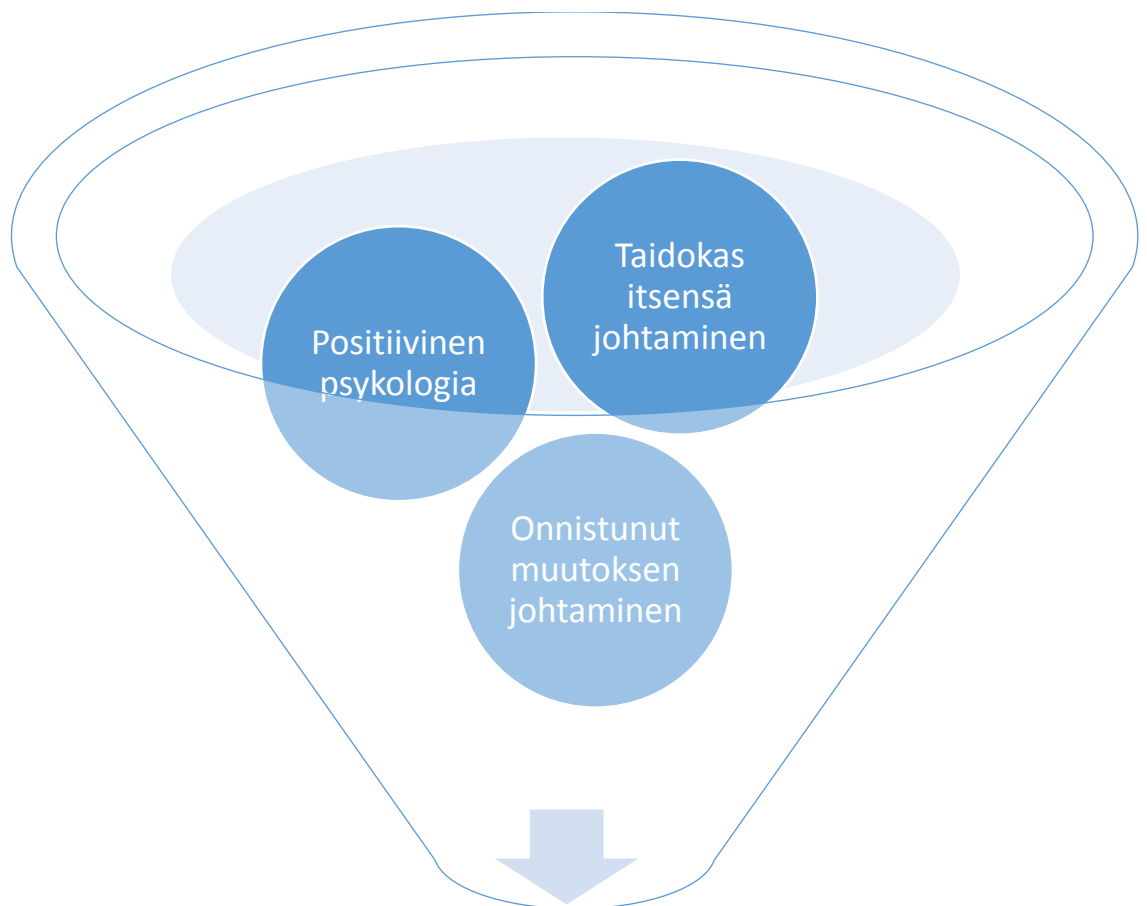
Itsensä johtamisella on puolestaan iso merkitys oman kehityksen kannalta. Onnistunut itsensä johtaminen voidaan nähdä oman onnellisuuden johtamisena. Taitava itsensä johtaja pystyy sumplimaan elämäänsä niin, että työ on itselle mielekästä tekemistä eikä pakollinen paha. Työntekijä pystyy hallinnoimaan työarkea, ajankäyttöä ja sietämään muutosta paremmin kuin näitä asioita ajattelematon työntekijä. Taidokkaalla itsensä johtamisella voidaan turvata omaa hyvinvointia työssä jaksamisen avuksi. Työarjen kohentamisen lisäksi itsensä johtaminen on merkittävä tekijä muutosta kohdatessa. Tällöin puhutaan oman muutosketteryuden ja muutos halukkuuden kohtaamisesta. Itsensä johtamisen keinoin on hyvä pohtia, mitkä ovat ne osa-alueet omassa kokonaisuudessa, joita tulen uudessa roolissani työelämässä tai arkielämässä tarvitsemaan. Miten löytää tasapaino omaan työelämään suurenkin muutoksen aikana ja sen jälkeen?

Psykologinen pääoma on puolestaan merkittävä itsensä johtamisen työkalu, jonka avulla itsensä johtaminen tapahtuu omien vahvuuksien kautta tunnistaen kuitenkin omat heikkoutensa. Oman työmotivaation tarkastelu muutostilanteessa on tarpeen, sillä se kertoo kuinka paljon työstään välittää ja onko työ muutakin kuin pelkkää työtä. Oman työn



johtaminen korostuu erityisesti vakeissa tilanteissa, joissa on tehtävä merkittäviä muutoksia oman työelämän suhteen. Positiivinen psykologia antaa puolestaan neuvot omien vahvuuksien optimaaliseen käyttöön. Tämän merkitys korostuu oman uuden työminän löytymisessä uudessa tilanteessa. Uudet tilanteet vaikuttavat aina työntekijään ja omalle epämukavuusalueelle meneminen on aina hyvin kehittävää, kyse on kuitenkin siitä kuinka kauan siellä on ja mitkä ovat keinot, joilla päästä sieltä pois. Jokaisen ihmisen olisi tärkeää mennä aina välillä omille epämukavuusalueilleen, jotta mielenkiinto ja motivaatio omaa tekemistä kohtaan säilyy. Liian pitkä aika epämukavuusalueella kuitenkin on sekä henkisesti, että fyysisesti liian kuormittavaa, sen vuoksi omalla tekemisellä on valtavan suuri merkitys uudessa tilanteessa muutoksen jäljiltä. Tietenkin myös esimiesten ja organisaation tuki on yhtä tärkeää muutoksen läpiviemisessä.

Jos jokin tulee työelämässä pysymään muuttumattomana on se, että muutos tulee säilymään työelämässä. On todennäköisempää, että muutos ja sen vauhti tulee vain kiihtymään tulevaisuudessa. Tätä kautta myös meiltä uusilta sukupolvilta tullaan vaatimaan enemmän ja enemmän muutoksetteryttä ja toisaalta myös halua uudistua.



### Organisaatiomuutos mahdollisuutena itsensä kehittämislle

Kuvio 7. Onnistunut organisaatiomuutos mahdollisuutena itsensä kehittämislle.

## 6 Produkti

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön aikataulua ja toteutuksen suunnitelmaa sekä sen toteutumista suhteessa alkuperäiseen aikatauluun. Kappale avaa tietopohjaosuiden ja toiminnallisen tuotoksen kokoamiseen käytettyjä keinoja ja sitä mistä lähteistä ja tietopohjasta teoriaosuus on koottu. Opinnäytetyön liitteenä on itse produkti; PowerPoint diashow, jossa on esitettyä malli muutoksen kohtaamiseen ja muutoksen mahdollistamia tuoreita mahdollisuuksia.

### 6.1 Projektisuunnitelma ja projektin aikataulu

Aloitin opinnäytetyöprojektin syyskuun loppupuolella tutkimus- ja kehittämistyöpajan yhteydessä. Opinnäytetyö kirjoitetaan tavallisesti opiskeluaikataulun mukaan ennen viimeisen ratkaisumyynnin harjoittelun aloittamista. Itse aloitin opinnäytetyöprojektin puoli vuotta aikaisemmin kuin muut samaan aikaan opiskelut aloittaneet luokkatoverit. Prosessi alkoi yritystyöskentelyn kanssa päällekkäin. Alun perin työ oli tarkoitus saada valmiiksi ennen vuoden 2015 päättymistä, mutta aikataulua jouduttiin helpottamaan loppumetreillä, sillä muut opinnot veivät enemmän aikaa, kun alun perin oli suunniteltu. Opinnäytetyön valmistuminen myöhemmässä aikataulussa ei kuitenkaan vaikuttanut tutkinnon valmistumisaikatauluun, joka on tärkeä seikka opinnäytetyön valmistautumiseksi ajallaan. Taulukossa kaksi on esitetty hyvin yksinkertainen aikataulu prosessin etenemiseksi.

Taulukko 2. Toteutunut opinnäytetyön aikataulu, joka on laadittu joulukuussa 2015 aikataulun muuttuessa.

	Tehtävät	Mitä valmiina?
Syyskuu	Hahmottelu	Aihe ja teoriapohja
Lokakuu	Kirjoittaminen	Organisaatiomuutos kpl
Marraskuu	Kirjoittaminen ja havainnointi	Itsensä johtaminen kpl
Joulukuu	Kirjoittaminen ja havainnointi	Positiivinen psykologia kpl
Tammikuu	Kirjoittaminen ja havainnointi	Teorian yhteenveto ja produkti
Helmikuu	Kokoaminen	Pohdinta ja oikoluku
Maaliskuu	Kokoaminen	Korjaukset ja Tarkistukset

Alkuperäinen syyskuussa tehty aikataulu paljon tarkempi ja pilkotumpi, mutta heti alussa totesin, että itselleni luonnollisempi tapa kirjoittaa on vapaampi. Liian tarkasti aikataulutetun prosessin läpivieminen olisi ollut hankalaa. Väljempi aikataulu antoi vapauksia palata aiheiden välillä ja näin ei jäänyt pyörittämään yhtä asiaa liian pitkäksi aikaa. Kun aiheisiin palasi takaisin, löysi niihin myös uutta näkökulmaa ja näin mielenkiinto aiheisiin säilyi läpi prosessin. Toimeksiantajaa työlläni ei ollut, joten se ei asettanut prosessin valmistumisen kannalta erityisehtoja.

Projekti eteni alussa nopeammin, kun koulun puitteissa pääsi osallistumaan kirjoituspajoihin. Yritystyöskentelyn alettua, kun työpajoihin osallistuminen ei enää ollut aikataulun puitteissa mahdollista työn valmistuminen hieman hidastui. Tämän jälkeen työn piti edetä lähinnä etätöinä muun opiskelun ja harjoittelun ohella. Muita haasteita opinnäytetyön prosessin etenemisessä ei ollut kuin aikataulu, sillä tarvittava teoriapohja ja lähdemateriaali löytyivät melko kivuttomasti.

## **6.2 Toteutus**

Projektin toteutus aloitettiin perinteiseen tapaan siten, että ensin kerätään tarpeellinen teoriapohja, josta kootaan tiivis ja asianmukainen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten pohjalta kootaan toiminnallinen osuus eli produkti. Teoriaosuuden aineisto koottiin monista eri lähteistä, sekä kirjallisista, että Internet -lähteistä. Runkona teoriapohjalle olivat Työterveyslaitoksen julkaisut, joista löytyi uusimpia luotettavia tutkimustuloksia sekä muutosjohtamisesta että itsensä johtamisesta. Työssä on käytetty enemmän kotimaisia kuin ulkomaisia lähteitä, sillä suomalaiset lähteet kuvasivat paremmin suomalaiselle työelämälle tyypillistä muutosta. Ulkomaisista lähteistä on puolestaan otettu enemmän teorioita, jotka auttoivat ymmärtämään organisaation ja muutoksen peruseriaatteita.

Teorian kokoamisen ohella tapahtui havainnointia kahdessa eri jaksossa marraskuussa 2015 sekä tammikuussa 2016. Produktin työstäminen alkoi samaan aikaan ensimmäisen havainnointijakson kanssa. Suurimpina vaikuttavina kokemuksina taustalla ovat opinnäytetyöprosessin aikana samaan aikaan käynnissä ollut yritystyöskentely, jonka kirjoittaja suoritti päivittäistavaraa tuottavassa yrityksessä. Yrityksessä oli suuri organisaatiomuutos käynnissä fuusioitumisen ja yhteistoimintaneuvottelujen merkeissä. Toinen merkittävä havainnointimahdollisuus kirjoittajalle on ollut harjoittelupaikka, yritys finanssialalla, joka elää kovassa murroksessa maailman muuttuessa enemmän ympärivuorokautisemmaksi ja digitalisaation vahvistuessa. Palveluntason monipuolistuminen ympärivuorokautisemmaksi, pakottaa myös työntekijän tottumaan erilaiseen elämänrytmiin, kun työvuoroja alkaa olla entisen klo 8-16 rytmin ulkopuolellakin. Palvelua on pystyttävä nykyisessä kilpai-

lutilanteessa tarjoamaan lähes kellon ympäri, jotta nykyisen asiakkaan odotukset tulee täytetyksi. Digitalisaatio puolestaan antaa molemmissa yrityksissä enemmän mahdollisuuksia yritykselle tarjota palveluita ja tuotteita. Tällä on luonnollisesti työntekijälle sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Molempien yrityksen muutosta seuratessa kirjoittaja on kiinnittänyt huomiota vahvasti juuri yksittäisten työntekijöiden ajatuksiin ja toisaalta ryhmän ajatuksiin muutoksesta. Myös lukuisat keskustelut erilaisilla toimialoilla toimivien yritysten edustajien kanssa ovat vaikuttaneet ajatuksiini muutoksen muuttamisesta mahdollisuudeksi.

Lopullinen toiminnallinen tuotos koostui näiden kahden isomman tekijän pohjalta. Jälkeenpäin on pohdittu olisiko työ ollut parempi toteuttaa yhdelle toimeksiantajalle, mutta toisaalta tällainen toteutustapa antoi kirjoittajalle vapauden tarkkailla muutosta lähes kaikkiä. Se kun on esillä joka paikassa, yrityksissä, oppilaitoksissa, korkeakoulussa ja mediassa.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tärkeimmäksi tavoitteeksi asetettiin luoda konkreettisia keinoja ja ajatusmalleja työntekijöille, jotka kohtaavat työssään ison organisaatiomuutoksen. Pohjimmaisena ajatuksena tähän oli saavuttaa uudenlaisia keinoja saada muutettua omaa työkäyttäytymistään muutoksetämmäksi. Työssä saavutettiin asetetut tavoitteet, se antaa konkreettisia keinoja organisaatiomuutoksen kohtaavalle henkilölle. Lisäksi opinnäytetyöstä voi saada vinkkejä siihen, kuinka ymmärtää samassa muutoksessa olevaa omaa esimiestä. Alkuperäinen suuri idea työn taustalla oli ymmärtää muutosta paremmin sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Ainakin kirjoittaja itse sai paljon eväitä tulevaisuuden työelämää ajatellen ja ymmärrystä siitä, että muutos on ja tulee olemaan jatkuvasti läsnä. Toisaalta mielessä on myös ajatus siitä, että kuinka paljon mahdollisuuksia muuttuva työelämä ja maailma tuovat. En saata myöskään olla ajattelematta sitä, että myynnin ammattilaiseksi valmistuttuani saan nähdä työelämän jatkuvaa muutosta aito paikalta tavatessani ihmisiä monelta eri alalta työelämässä.

### 7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö oli hieman syvällisempi katsaus kolmen yhteen nitoutuvan aiheen yhteyksiin. Siihen kuinka iso organisaatiomuutos vaikuttaa yksittäisen työntekijän elämään. Tästäkin aiheesta olisi voitu sukeltaa paljon syvemmälle, kun olisi tehnyt muutamia haastatteluja organisaatiomuutoksen mahdollisuutena nähneeltä ihmiseltä ja olisi saatu yksityiskohtaisempia kokemuksia aihepiiristä, kun aiheen tarkastelu havainnointijaksoilla on jäänyt lähinnä yleisen ilmapiirin ja muutamien työntekijöiden asenteiden huomioimiseksi. Tarkkojen ja laajempien haastatteluiden tekeminen ilman toimeksiantajaa olisi kuitenkin ollut liian työläitä suorittaa alkuperäisellä aikataululla.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat tärkeimmiksi seikoiksi kolme merkittävää tekijää, joiden olemassaolo antaa organisaatiomuutoksen kohtaavalle ihmiselle mahdollisuuden kehittyä. Näiden kaikkien produktissa esille tulevien seikkojen syvempi tutkiminen olisi myös äärimmäisen mielenkiintoinen tie päästä syvemmälle organisaatiomuutoksen käsittelemiseen yksittäisen työntekijän kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjen aiheiden ympäriltä löytyy myös useita jatkotutkimuskohteita, mielenkiintoisimpana pitäisin itselleni positiivisen psykologian syvempää tarkastelua. Erityisesti sitä, kuinka organisaatio voisi tukea työntekijöitään positiivisen psykologian keinoin. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että suomalaisissa työyhteisöissä panostetaan liian vähän työntekijöiden kehittämiseen kokonaiskapasiteetin puolella, kun taas

substanssiosaamiseen panostetaan enemmän, joka sekin tietenkin on tärkeää. Erityisen mielenkiintoista olisi toteuttaa pidempi tutkimusjakso, jossa työntekijöille annettaisiin säännöllisin väliajoin keinoja oman työn johtamiseen. Tämän voisi toteuttaa pienellä panostuksella antamalla työntekijälle esimerkiksi tunnin kuukaudessa oman työn kohentamiseen ja vuoden jälkeen mitattaisiin tutkimuksen tuloksia ja mahdollisia muutoksia. Liian usein unohdetaan, että työntekijät ovat monen yrityksen suurin voimavara ja se aines, josta organisaatio muodostuu.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Oma opinnäytetyöprosessini alkoi syksyllä 2015, jolloin suoritin neljännen lukukauden opintoja. Aloitin prosessin hieman aikaisemmin kuin muut ryhmäläiseni, sillä olin opinnoisani hieman edellä muita ja koin, että viimeisen harjoittelun seuraavana keväänä suorittaakseni halusin saada opinnäytetyön tehtyä ennen harjoittelun aloittamista. Samaan aikaan opiskelussa oli käynnissä kaksi muuta suurempaa opintokokonaisuutta; ratkaisumyynnin kurssi sekä yritystyöskentelyn kurssin. Koin, että molemmat kurssit tukivat oleellisesti opinnäytetyöprosessia verrattuna siihen, että olisin kirjoittanut opinnäytetyön kursien opiskelujen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessi oli omilla mielikuvilla iso, raskas ja aikaa vievä prosessi, mutta todellisuus alkoi seljettä tutkimus- ja kehittämistyöpajan kurssilla. Opinnäytetyö on yhteen aiheeseen syvempi paneutuminen ja sen aiheen syvempi analysointi. Suuri haaste tuli vastaan heti prosessin alkumetreillä, kun pitkään mielessä muhinut aihe osoittautui liian monisyiseksi opinnäytetyön aiheeksi. Tämä aihe syntyi omia mielenkiinnonkohteita miettiessä, mistä aiheista olin ollut erityisen kiinnostunut opintojen edetessä ja toisaalta mistä saisin eniten hyötyä itselleni tulevaisuuden työelämään. Opinnäytetyön runko lähti lopulta muotoutumaan, ensin selaamalla muiden opinnäytetöitä aiheen ympäriltä ja sitten opinnäytetyöpajan aiheautomatoissa. Rungon valmistuttua oli helppoa ja hyvin mielenkiintoista lähteä tutkimaan lähteitä aiheen ympäriltä. Ajatus, että opinnäytetyö tehdään toiminnallisenä produktina, oli kuitenkin melkein alusta asti selvä, sen avulla aiheen rajaaminen oli helpompaa ja aineistoa sai koottua vapaammin.

Toinen selkeästi haasteellinen seikka oli oman työn tekemisen aikatauluttaminen. Yritystyöskentelyn alkaminen marraskuussa 2015 veikin ajattelemani enemmän aikaa ja voimia kun alun perin ajattelin. Ajatus siitä, että työn tulisi olla valmis seuraavassa kuussa, alkoi tuntua haastavalta, mutta aioin yhä siihen pyrkiä. Joulukuussa huomattuani, ettei tämä tule onnistumaan päätin, että pidän joululoman aikana taukoa, jotta saan levätä ja sitten uusin silmin lukea työtäni. Se teki hyvää ja vuoden vaihteen jälkeen sain tekemi-

seen taas uutta näkökulmaa. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö prosessi oli projektina hyvin opettavainen. Se antoi hyvin osviittaa omista rajoista jaksamisen kanssa ja opetti paljon itsensä johtamisesta. Huomasin, että minulla tulee olemaan vielä paljon opittavaa etenkin aikatauluttamisessa, kun vastaavia projekteja tulee työelämässä vastaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli minulle kiinnostavaa ja hyvin opettavaista tekemistä. Välillä tuntui, että oli eri lähteiden kanssa syvällä suossa, mutta samalla myös ymmärsin sen, että oppimisen yksi tärkeimpiä seikkoja on oleellisen tiedon poimiminen tietomassasta ja turhan karsiminen massan seasta. Parasta on kuitenkin näin loppumetreillä huomata työympäristössä, kuinka oman aiheen ympärillä tapahtuu koko ajan; muutos on koko ajan läsnä. Välillä löytää itsensä hymyilemässä keskusteluille, jotka koskevat pientä tai isoa muutosta, joita työpaikalla kuulee. Sieltä kuulee ja havaitsee samoja seikkoja, joita nousi eteen teorialähteitä kahlatessa.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon uutta. Erityisesti opin paljon omasta oppimistavastani lisää. Pystyn oppimaan nopeasti suuria kokonaisuuksia ja hallitsemaan asioita pääpiirteineen, mutta pikkutarkkojen asioiden opettelu ja mieleen painaminen on minulle todellinen haaste. Prosessin loppusuoralla tuntuu, että sen valmistuminen ja tulokset ovat minulle merkittävää näkymätöntä pääomaa, jota pystyn hyödyntämään niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. Vaikka opinnäytetyö ei ollut myynnillisesti merkittävä, on se minulle ollut loistava opinpolku kohti työelämää. Uskon, että opinnäytetyön antamalla opeilla olen tullut suvaitsevaisemmaksi muutosta kohtaan sekä toisaalta ymmärrän myös muutosvastaisempia ihmisiä. Ymmärrän, että jokainen suhtautuu asioihin eri tavalla, mutta toisaalta olen oppinut, kuinka tärkeää on hyväksyä muutos ja koettaa itse suhtautua erilaisiin tilanteisiin mahdollisimman joustavasti. Haluan uskoa, että tästä työstä tulee olemaan minulle hyötyä tulevaisuudessa. Toivon, että opinnäytetyön lukijat saavat katsauksen muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin sekä keinoja hallita sekä omaa henkilökohtaista muutosprosessia että organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Yhteenvetona ajattelen, että prosessi on ollut välillä haastava, mutta toisaalta hyvin opettavainen matka kypsempään ajatteluun ainakin tämän aiheen tiimoilta.

## Lähteet

Bischof A., Bischof K. 2004 Itsensäjohtaminen. OY Rastor AB. Helsinki.

Bogue, R. 2005. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan  
Luettavissa: <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>. Luettu: 15.11.2015

Haaga-Helia. 2015. Luentodiat, Itsensä johtaminen ja tiimityö.

Hakanen J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

Haveri, A & Majoinen K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus- Kuinka kunnat yhdistyvät.  
Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.  
Helsinki.

Harvard Business School 2013. The Impact of Employee Engagement on Performance.  
Luettavissa:  
[https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf). Luettu  
14.10.2015.

Heikkala, J. 2006 Tutkimusraportti, Liikuntajärjestöjen johtaminen, Suomen liikunta ja urheilu.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakasyhtiö Otava. Helsinki.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Kuusela, P. & Kuittinen M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress. Suomi.

Leppänen, M & Leppänen, O & Partanen, P. 2012. Esa Saarisen Pafos-pedagogiikka psykologisen pääoman kehittämisen näkökulmasta. Luettavissa:  
[http://systemsintelligence.aalto.fi/elamanfilosofi/LeppanenPartanenLeppanen\\_PafosPaaoma.pdf](http://systemsintelligence.aalto.fi/elamanfilosofi/LeppanenPartanenLeppanen_PafosPaaoma.pdf). Luettu 5.10.2015.



Leppänen, M. 26.5.2015 Miten kehittää asennetta ja tahdonvoimaa. Positiivinen psykologia -blogi. Luettavissa: <https://positiivinenpsykologia.wordpress.com/tag/psykologinen-paaoma/>. Luettu: 5.10.2015.

Lewin, K. 1947.

Lyytinen, H. 1999. Organisaation erilaisia kuvakulmia. Luettavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/kuvakulma-organisaatioon/>. Luettu 24.11.2015

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Nöllke, M. 2004. Luovan työn tekniikat. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja.Fp

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Juva.

Seligman, M. 2004. Video. Katsottavissa: [http://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology?language=fi](http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology?language=fi)  
Katsottu: 25.9.2015.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs itsensä johtaminen. 2006. Talentum.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Mehiläinen.fi. 2013. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Luettavissa <https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>. Luettu 13.11.2015.

Leppänen, M. 26.5.2015 Miten kehittää asennetta ja tahdonvoimaa. Positiivinen psykologia -blogi. Luettavissa: <https://positiivinenpsykologia.wordpress.com/tag/psykologinen-paaoma/>. Luettu: 5.10.2015.

Työterveyslaitos 2013a. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx). Luettu 5.11.2015.

Työterveyslaitos 2013b. Muutoksen aikana – Muutosprosessin pyörteissä. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen\\_aikana/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen_aikana/sivut/default.aspx). Luettu: 5.12.2015.

Työterveyslaitos 2015c. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf). Luettu: 3.12.2015

Työterveyslaitos 2013d. Organisaatiomuutos työntekijännäkökulmasta. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org\\_tyont\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf). Luettu: 5.12.2015

Työterveyslaitos 2015e. Positiivinen työpsykologia. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/Sivut/default.aspx). Luettu: 25.9.2015.

Työterveyslaitos 2015f. Työn Imu. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx). Luettu: 12.10.2015.

Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kirjapaino Raamattutalo: Pieksämäki.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

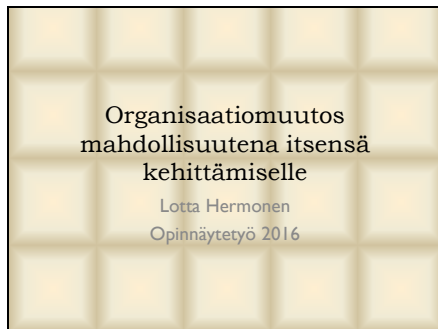
Valtee, Pasi. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi, Organisaatio muutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä.

Äimälä, A-M & Tuomi, J. 2005. Kokemuksia työyhteisöjen kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseen. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun juttusarja C. Oppimateriaalit nro 6.

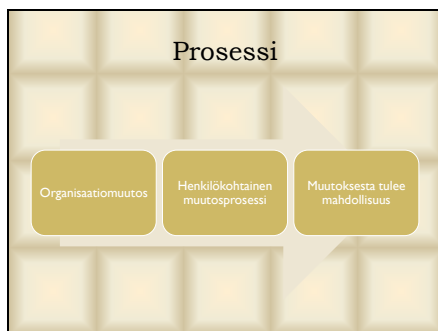
## Liitteet

### Liite 1. PowerPoint opinnäytetyön toiminnallinen tuotos

Dia 1

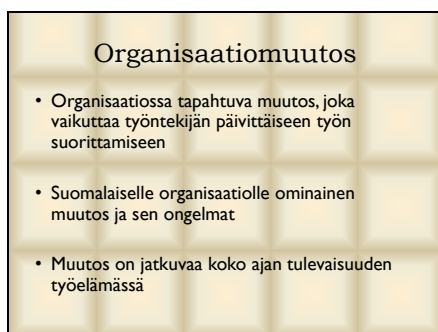


Dia 2



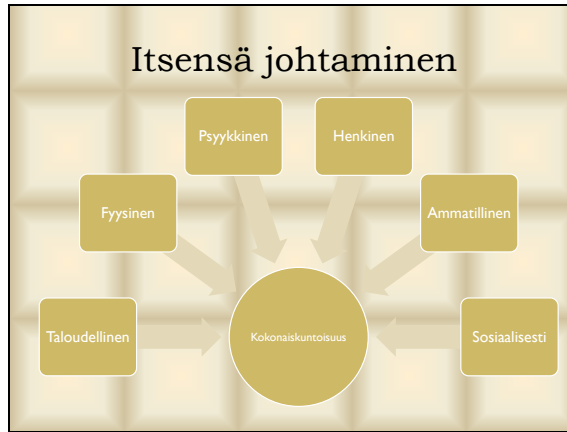
- Opinnäytetyön lähtökohtana ajatus, että muutos lähtee organisaatiomuutoksesta, jossa työntekijä joutuu käynnistämään muutosprosessin,
- henkilökohtaisen muutosprosessin ansiosta muutos aletaan nähdä mahdollisuutena itsensä kehittämiselle.

Dia 3



- Opinnäytetyö käsittelee suomalaiselle organisaatiolle tavanomaisimpia muutoksen piirteitä
- Ja antaa keinoja organisaationmuutoksen ihmisten johtamiseen asijaohjauksen ohella
- Jokaisen sekä nuoren että vanhan työntekijän on tiedostettava muutoksen läsnäolo vaikka lähtökohdat ja kokemus on täysin erilaiset

Dia 4



- Itsensä johtaminen on kokonaisuuden johtamista
- Ei ole tarkoitus tulla parhaaksi jokaisella osa-alueella vaan tarkoitus on löytää tasapaino osa-alueiden välille

Dia 5

### Nykytilanne

- Missä tilanteessa olen
  - Millaisena näen tilanteeni?
  - Miltä minusta tuntuu?
  - Vaikuttaako muuhunkin kuin työelämään?
- Tulevaisuuden unelmat ja haaveet
- Miksi haluan pysyä vanhassa toimintatavassa?

- Kartoita kokonaistilanne, visualisoi niin näet sen paremmin.
- Olisiko nyt aika toteuttaa kauan muhineet haaveet kun muutos tulee kuitenkin
- Taistelenko tuulimylyjä vastaan turhaan, voinko muuttaa omassa käyttäytymisessä jotakin?

Dia 6

### Muutoksen suunta

- Päätökset
  - Mihin olen matkalla?
  - Kuinka sinne pääsen?
  - Millä aikavälillä?
- Tiedostaa tulokset, jotka voidaan saavuttaa
- Ymmärtää oman toimintakehyksen

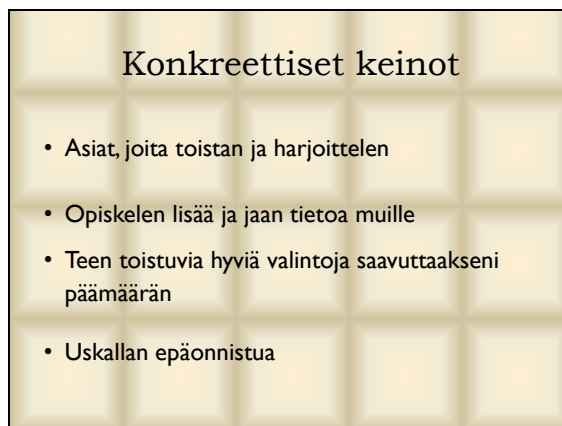
- Oman kehittymisen kannalta on tärkeintä tehdä päätös mihin suuntaan halutaan mennä ja miksi
- Kuinka sinne tullaan pääsemään ja millä aikavälillä
- Lisäksi on tiedostettava tulokset ja oman elämän asettamat realiteetit toimia muutoksessa

Dia 7



• Onnistuneiden tavoitteiden kriteerit

Dia 8

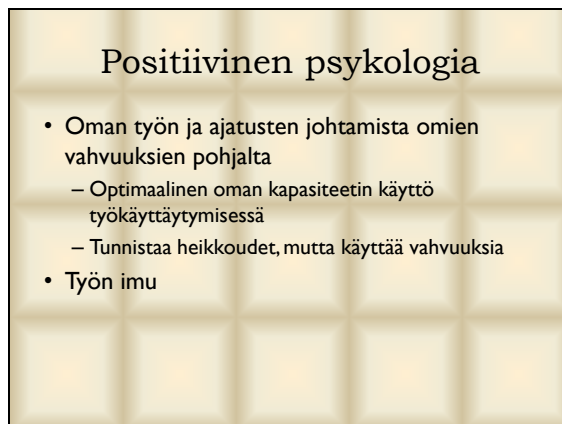


• Jotta voi tulla hyväksi jossain, on sen eteen tehtävä paljon töitä ja se vaatii harjoittelua.

• Tiedon hankkiminen ja sen jakaminen helpottaa muutosta, kun ei tarvitse pelätä tulevaa vaan siihen voi varautua

• Teen töitä sen eteen mitä todella haluan saavuttaa

Dia 9



• Positiivinen psykologia voidaan nähdä kirsikkana kakun päälle oman työn johtamiseen

• Työn imu on flowtila, jossa unohtaa ajan ja paikan, kun keskittyy omaan tekemiseen niin lujasti

Dia 10

**Jatkuvuus**

- Tunnistan, että muutos on jatkuvaa
- Tiedostaen, että en välttämättä koskaan ole perillä, mutta nautin välietapeista ja matkasta sinne

- Menestyäkseen, ei voi pysähtyä paikalleen. Vierivä kivi ei sammaloidu.
- Keksiä uusia innostuksen aiheita ja olla kiitollinen muutoksen läsnäolosta = nähdä positiivisia puolia

Dia 11

**Tulokset**  
**Onnistunut organisaatiomuutos**

1. Onnistunut viestintä organisaatiossa
2. Pätevä ihmisten johtaminen
3. Palautteen kerääminen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet

- Opinnäytetyön havainnointijaksoilta tärkeimmiksi seikoiksi nousivat organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta tärkeimmiksi seikoiksi.

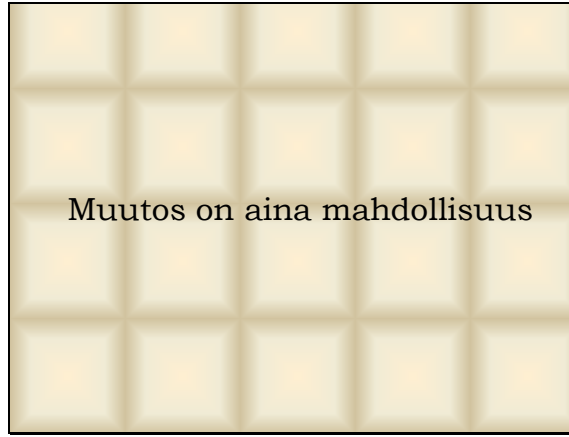
Dia 12

**Tulokset**  
**Onnistunut itsensä kehittäminen**

1. Muutosketteryys
2. Hyvä kokonaiskuntoisuus
3. Tahtotila kehittää itseään

- Opinnäytetyön havainnointijaksoilta tärkeimmiksi seikoiksi nousivat organisaatiomuutoksesta mahdollisimman paljon irtisaamiseksi

Dia 13



•Jotta muutoksesta tulee mahdollisuus on oltava keino nähdä asiat prosessina kohti parempaa työelämää