

Eija Lahtinen

TYÖHYVINVOINTI MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Kuntoutuksen YAMK

2018



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TYÖHYVINVOINTI MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Lahtinen, Eija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen koulutusohjelma ylempi AMK
Elokuu 2018
Ohjaaja: Sallinen, Merja
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 3

Asiasanat: työhyvinvointi, työelämän muutos, yhteistoimintamenettely, esimiestaidot, muutosjohtaminen, proaktiivisuus, itsensä johtaminen ja organisaatiokäyttättyminen

Opinnäytetyöni aiheena on työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä. Työelämän muutoksesta on puhuttu Suomessakin pitkään ja muutokseen vaikuttavat globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja digitalisaatio. Työelämän muutos aiheuttaa johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteita. Tässä työssä etsin kirjallisuus katsauksen kautta vastausta kolmeen kysymykseen: Mikä on esimiesten toiminnan/johtamisen vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa ja miten työntekijät suhtautuvat muutokseen sekä miten he voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa muutostilanteessa.

Teoreettisessa osuudessa käyn läpi työelämän muutokseen liittyviä näkökulmia sekä johtamisen, työhyvinvoinnin, organisaatiokäyttätymisen, itsensä johtamisen ja proaktiivisuuden teemoja. Opinnäytetyöni aineisto koostui 18:sta eri yliopistoihin tehdystä pro gradu-tutkimuksista. Tutkimukset oli toteutettu vuosien 2008-2018 välisenä aikana sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa ja eri toimialoilla.

Organisaatiomuutoksen aikana viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostui ja pääsääntöisesti se koettiin riittämättömäksi. Esimiehen vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ja tunteiden käsittelyn taidot sekä johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus lisäsivät luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä. Suhtautuminen muutokseen oli lähtökohtaisesti positiivista, mutta käytännön toteutus toi mukanaan voimakastakin kritiikkiä. Työntekijöiden keinot vaikuttaa omaan työhyvinvointiin liittyivät sosiaalisiin suhteisiin (kollegat, esimies, ystävät, perhe), työn merkityksellisyyden kokemukseen ja ikään, työkokemukseen sekä omaan asenteeseen.

WELLBEING AT WORK IN CHANGING WORKING LIFE

Lahtinen, Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master's degree programmer in rehabilitation

August 2018

Supervisor: Sallinen, Merja

Number of pages: 58

Appendices: 3

Key words: well-being at work, change in working life, co-operation negotiation, leadership skills, change management, proactivity, self-management and organizational behavior

The subject of this thesis is a well-being at work in a change in working life. Change in working life is a subject that has been discussed about for a long time in Finland and this change is affected by globalization, aging of population, urbanization and digitalization. Change in working life causes challenges within a scope of leadership and well-being at work. This thesis tries through a literature survey to find out answers to three questions: What is the influence of action/leadership of superiors on well-being at work in changing situations? How the employees react to these changes and how they can persuade their own well-being at work in changing situations.

In a theoretical part of this thesis the viewpoints concerning the change in working life are presented. Furthermore the themes related to leadership, well-being at work, organizational behavior, self-management and proactivity are included in this survey. The material for this literature survey included 18 university level pro gradu explorations. These surveys were carried out between 2008 and 2018 in organizations both in public and private sectors in different lines of activities.

During an organizational change the importance of communication and informing was emphasized and it was considered insufficient. The themes that increased the trust and transparency within a working community were the skills of interaction of a superior, the skills of handling of disagreements and emotions, consistency and fairness. In principle the attitude towards the change was positive but the practical implementation caused even strong criticism. The means of employees to influence to their own well-being at work were connected to social relationships (colleagues, superiors, friends, family), recognition the meaning of work, age, working experience and own attitude.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖELÄMÄ	6
2.1 Työolobarometri.....	6
2.2 Yhteistoimintamenettely	7
2.3 Tulevaisuuden työ	9
3 JOHTAMINEN	11
3.1 Johtamisen tutkimuksen lähestymismalleja ja teorioita.....	11
3.2 Muutosjohtaminen.....	13
3.3 Esimiestyö	14
4 TYÖHYVINVOINTI.....	15
4.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	16
4.2 Strateginen hyvinvointi	17
5 PROAKTIIVISUUS, ITSENSÄ JOHTAMINEN, ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN.....	18
5.1 Reaktiivisuus ja proaktiivisuus käsitteinä	19
5.2 Itsensä johtaminen.....	21
5.3 Organisaatiokäyttäytyminen	22
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	24
6.1 Opinnäytetyön tavoite ja kysymykset	24
6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	25
6.3 Laadullinen tutkimus.....	26
6.4 Tutkimusten luotettavuuden ja laadun arviointi.....	28
7 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	30
7.1 Esimiehen toiminnan vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa	30
7.2 Työntekijöiden kokemukset muutoksesta	33
7.3 Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin muutostilanteessa	34
8 YHTEENVETO	36
8.1 Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	36
8.2 Muutokseen suhtautuminen	38
8.3 Työntekijän työhyvinvointiin liittyvät vaikuttamismahdollisuudet.....	39
9 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET.....	41
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan rakenteelliset muutokset ravistelevat voimakkaasti työelämää ja työyhteisöt ovat monenlaisten muutosten keskellä. Vanhoista työn tekemisen malleista ja rutiineista pitää luopua ja samaan aikaan luoda uusia tapoja tehdä laadukasta ja ammatillisesti hyvää työtä. Rahoituspohja ja –perusteet muuttuvat ja organisaatiot joutuvat miettimään, millä resursseilla toimintaa voidaan jatkaa kannattavasti kilpailun kiristytessä. Useat peräkkäiset yhteistoimintamenettelyt ovat tuttuja monille organisaatioille ja työntekijöille. Työntekijöiden työhyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen säilyttäminen yt-prosessin aikana ja sen jälkeen ovat haaste organisaatioille.

Teknologian kehittymisen ja globalisaation myötä työn tekemisen muodot ja tapa muuttuvat nopeaan tahtiin. Digitalisaatio ja teknologia ovat jo nyt muuttaneet työnkuvia ja kehitys on nopeaa jatkossakin. Organisaatioiden sopeutuminen, esimiestyö ja johtaminen sekä toiminnan kehittäminen ovat haasteellista nopean teknologisen kehityksen, työn tekemisen ja rakenteiden muutoksen keskellä. Jo käynnissä olevat ja tulevaisuuden muutokset asettavat haasteita myös yksittäiselle työntekijälle ja vaikuttavat työhyvinvointiin ja työkykyyn. Perinteisten työhyvinvointia ylläpitävien toimintamallien lisäksi pitää kehittää työntekijän oman työkyvyn johtamisen taitoja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Opinnäytetyöni tarkastelee kirjallisuuskatsauksen kautta työelämän muutosta, työhyvinvointia, muutosjohtamista ja organisaatiokäyttämistä.

2 TYÖELÄMÄ

Työnteon tavoissa ja toimintaympäristöissä on tapahtunut ja tapahtuu edelleen muutoksia, jotka vaikuttavat sekä työhyvinvointiin että esimiestyöhön. Globalisaatio tekee Suomenkin riippuvaiseksi maailmantalouden liikkeistä ja verkostoitumisen tarve lisääntyy. Talouslukujen nopeatahtinen seuranta ja muutoksiin reagointi aiheuttaa sopeutustoimia, jotka lisäävät työntekijöiden keskuudessa epävarmuuden tunnetta. Lisäksi tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut työntekemisen tapoja ja esimerkiksi hajauttanut työyhteisöjä sekä hämärtänyt työn ja vapaa-ajan rajoja. Ryhmä- ja tiimityön muodot muuttuvat ja työstä on tullut liikkuvampaa. Työtä voidaan tehdä etätöinä osittain tai kokonaan kotona, yrityksen päätoimipaikassa, muissa toimipisteissä, asiakkaan tiloissa, junissa, asemilla, hotelleissa jne. Väestörakenne ja ilmastomuutos vaikuttavat toimintaympäristöön ja ne vaikuttavat myös työelämän toimintaan ja päätöksentekoon. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 79)

2.1 Työolobarometri

Työolobarometriä on tehty Suomessa vuodesta 1992 ja sen toteuttaa Tilastokeskus joka syksy palkansaajille osoitettuna kyselytutkimuksena. Kysely liittyy Tilastokeskuksen työvoimatutkimukseen ja kyselyn kautta tuotetaan tietoa työelämän laatuun liittyvistä kysymyksistä. Kysymykset ovat olleet melko pitkälle samanlaisia joka vuosi. Työelämän laatuun liittyviä kehityskulkuja tarkastelevat kysymykset liittyvät töiden organisoimiseen, työaika- ja palkkausjärjestelmiin, työssä oppimiseen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, syrjinnän, kiusaamisen ja väkivallan havaitsemiseen, työkyvyn, työmarkkinoiden ja työelämän kehitykseen. Keskeiset tutkimuksen teemoista ovat olleet mukana 1990-luvulta lähtien. Uudenlaisia työn tekemistä kuvaavia teemoja/kysymyksiä on otettu mukaan viime vuosina. Esimerkkeinä voidaan mainita digitaalisten työtilojen ja somen käyttö, muutokset työn organisoinnissa sekä työaikojen ja -paikkojen joustot. (Työolobarometri 2017)

Syksyllä 2016 barometriin haastateltiin yli 1600 palkansaajaa ja vastausprosentti oli noin 80. Tulosten mukaan työpaikkaa täysin varmana piti 54% vastaajista ja irtisano-

mista epätodennäköisenä, mutta mahdollisena, piti 38%. Kokemukset työn autonomisuudesta ovat heikentyneet ja noin 13% vastaajista ilmoitti tekevänsä työtä vapaaajalla viikoittain tai päivittäin ilman korvausta. Toki positiivistakin kehitystä on tapahtunut. Avoimuus, tiedon saanti ja tasapuolisuus ovat lisääntyneet samoin koulutuspäivien määrä. Kehityskulku tutkimuksessa näyttää kuitenkin olevan se, että entistä harvempi on varma työpaikastaan. Taloudellisten suhdanteiden muuttuminen positiivisemmaksi ei näytä muuttavan työmarkkinoita varmemmiksi. (Työolobarometri 2016)

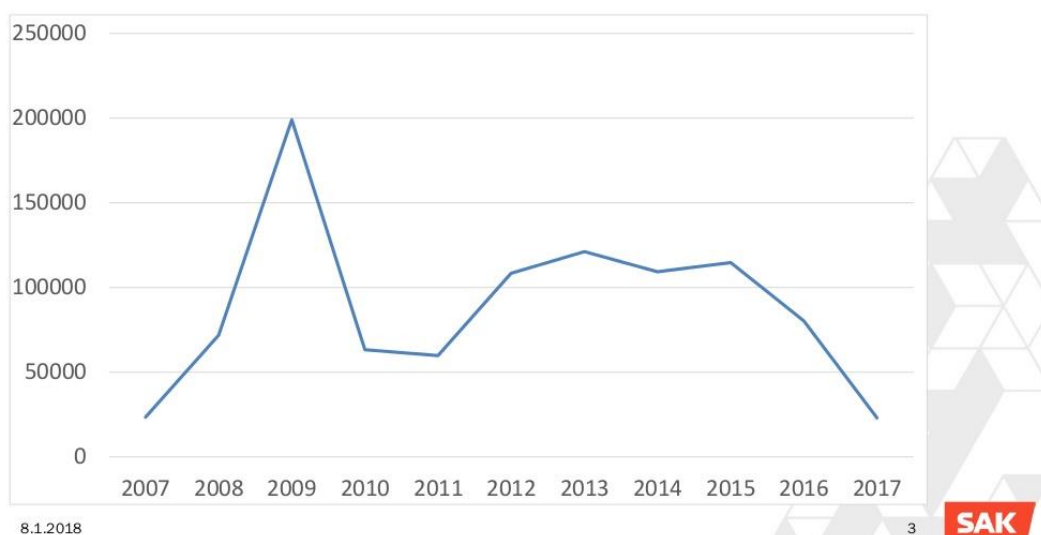
Ennakkotietojen pohjalta palkansaajien vastaukset vuoden 2017 kyselyyn ovat aikaisempiin kyselyihin verrattuna myönteisempiä. Oman taloudellisen tilanteen odotetaan menevän parempaan suuntaan samoin työpaikan. Kokemukset työn ja työntöön mielekkyyden muutoksista ovat myönteisempiä kuin moneen vuoteen. Tietojen saannin sekä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen odotetaan positiivista kehitystä. Aikaisempaa enemmän on mahdollisuuksia oppia ja osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ja työpaikoilla uusi teknologia ja sen mukana tulleet työtavat ovat arkipäiväistyneet. Toisaalta aikataulut ovat tiukkoja ja töitä tehdään nopealla tahdilla eikä vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, työtehtäviin ja työnjakoon ole lisääntyneet. Syrjintää, kiusaamista ja väkivaltaa esiintyy edelleen työpaikoilla. Vuoden 2017 kyselyyn vastasi noin 1700 palkansaajaa ja loppuraportti julkaistaan vuoden 2018 aikana, jossa on tarkempaa tietoa myös terveydestä ja työssä jaksamisesta. (Työolobarometri 2017)

2.2 Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintalaille (334/2007) säädellään Suomessa yhteistoimintamenettelyä ja sen tavoitteena on yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen. Toisena tavoitteena on kehittää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa sekä henkilöstön ja työnantajan välillä. Ennen päätöksentekoa työnantajalla on velvollisuus neuvotella asioista, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Tavoitteena on saada aikaan työpaikan ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä myönteinen neuvotteluprosessi. Lakia sovelletaan yrityksiin, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää ja lain soveltamisen piiriin kuuluu noin 8000 yritystä, joissa työskentelee noin 900 000 palkansaajaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014)

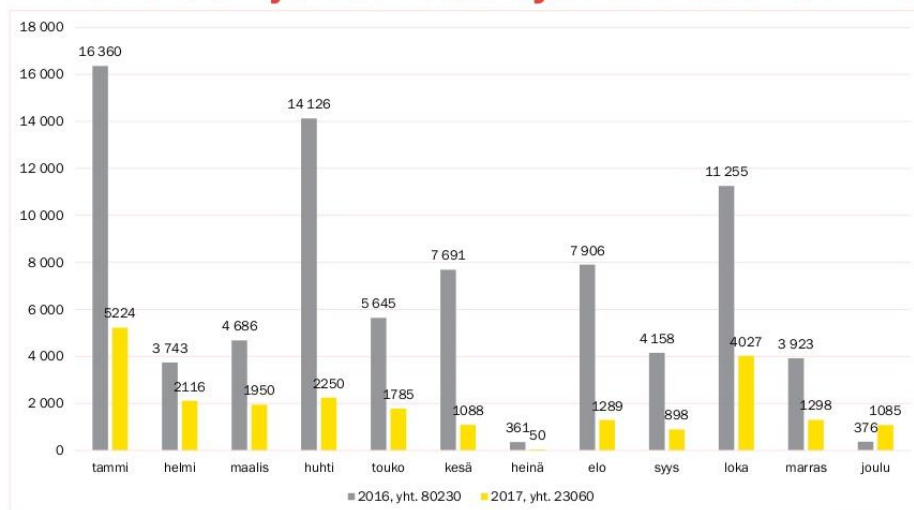
Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK) on kerännyt ja tilastoinut vuodesta 2007 lähtien yt- neuvottelujen ja irtisanottujen määriä ja vuoden 2017 irtisanottujen määrä on alimmalla tasolla aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tilasto on tehty yksityisen sektorin toimialoilla (Kuviot 1 ja 2). Rahoitus- ja vakuutusalaalla irtisanomisten määrä on hiukan lisääntynyt. Irtisanomisten määrä on laskenut kaupan alalla 82 %, kuljetusalalla 78 %, informaatio-, viestintä- ja koulutusaloilta 78 % ja teollisuudesta 63 %. (Jouhkin. 2018)

Alkaneiden yt-neuvottelujen alaiset henkilöt



Kuvio 1. Alkaneiden yt-neuvotteluiden alaiset henkilöt 2007-2017 (Naukkarinen, 2018)

Alkaneiden yt-neuvottelujen alaiset henkilöt



8.1.2018

11

SAK

Kuvio 2. Alkaneiden yt- neuvotteluiden alaiset henkilöt 2016 ja 2017 (Naukkarinen, 2018)

2.3 Tulevaisuuden työ

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra) on listannut vuodesta 2011 lähtien tulevaisuuteen suuntaavia trendilistauksia ja vuonna 2017 esille nostettiin megatrendejä, jotka käsittelevät tulevaisuuden työtä ja toimeentuloa, demokratiaa ja taloutta. Työhön liittyvästä murroksesta on julkisuudessa puhuttu pitkään ja keskustelu liikkuu hyvin erilaisissa näkökulmissa. Toisaalta ennustetaan työn ja työpaikkojen katoamista ja toisaalta hyvin uudenlaisten ja erilaisten ammattien ja työn tekemisen tapojen synnystä. Teollistuminen ja teknologian kehittyminen 1800-luvulla aiheutti suuren murroksen työelämässä ja mahdollisesti elämme tällä hetkellä samansuuntaista murrosta ja on vaikea tietää, mitkä ovat pitkän aikavälin vaikutukset. On mahdollista, että työpaikkoja syntyykin runsaasti ja teknologiaa pystytään hyödyntämään monipuolisesti ja työ on keskeinen elementti ihmisen elämässä. Toisaalta voi olla, että syntyy entistä suurempaa eriarvoista ja hyvinvointi jakaantuu epätasaisesti ja koneilla korvataan ihmistyö. (Työn ja toimeentulon arvoitus, 2017)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa 1/2018 kuvataan tekniikan kehittymisen myötä tulevia muutoksia työelämän näkökulmasta. Digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka muokkaavat työtä ja työn tekemisen muotoja radikaalisti tulevaisuudessa ja ihmisen tekemää työtä korvataan koneilla kiihtyvää vauhtia. Tämän muutoksen myötä on ryhdyttävä ajattelemaan työtä laaja-alaisemmin. Tekoäly ja robotiikka tulevat muuttamaan palkkatyön ja yrittäjyyden rajoja sekä erilaiset jakamistalouden muodot lisääntyvät. Mikroyrittäjyys lisääntyy ja autoilutyö vähenee eli työn sidonnaisuus paikkaan vähenee entisestään ja esimiehenä saattaa olla tekoäly. Nämä muutokset tulevat muokkaamaan myös koulutukseen, osaamiseen, ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä näkökulmia ja tarvetta muuttaa monia työhön liittyviä perinteisiä ajattelumalleja. (Linturi & Kuusi 2018, 124-129)

Taloustutkimus Oy on tehnyt Suomalaisen työn liiton toimeksiannosta tutkimuksen 18-79 vuotiaiden suomalaisten keskuudessa 7-14.2.2017 liittyen tulevaisuuden menestystekijöihin Suomessa. Tutkimukseen osallistui 2219 henkilöä ja tutkimuksessa karotettiin mielipiteitä suomalaisesta työelämästä, työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä ja tulevaisuudessa työntekijöiltä vaadittavista asioista. Vastaajien mielestä seuraavan kymmenen vuoden aikana teknologian käyttö lisääntyy (89 %), työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä sopeutua muutokseen (78 %) ja kykyä kehittää omaa ammattitaitoaan jatkuvasti (75 %). Kyselyn mukaan vaaditaan myös kykyä toimia eri kulttuureissa (74 %), markkinoida omaa osaamista (73 %), luovaa ajattelua (72 %), asiantuntijuutta (62 %), ryhmätyötaitoja (55 %) ja ihmissuhdetaitoja (53 %). Puolet (50%) oli sitä mieltä, että kädentaitojen merkitys vähenee. Kolme tärkeintä asiaa, joita työntekijältä vaaditaan tulevaisuudessa ovat halu ja valmius oppia uutta, kyky sopeutua uusiin tilanteisiin ja yhteistyön hyödyntäminen. Tutkimuksen mukaan 58 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että yksilön tulee omalta osaltaan kantaa vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Toisaalta 56 % vastasi, että organisaation on kannettava vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Vain kolmen prosentin mielestä Suomessa työnantajat tunnistavat työntekijöidensä vahvuusalueet tarkasti. (Made by Finland, 2-23)

3 JOHTAMINEN

Työelämän muutosten myötä myös johtamisen haasteet muuttuvat. Pertec Consulting Oy on haastatellut johtamisen ammattilaisia ja näiden haastattelujen pohjalta on koottu lista tulevaisuuden johtamisen haasteista. Vastaajat toimivat sekä julkisella että yksityisellä puolella ja vastauksia on kaikkiaan 167. Tämän mukaan kahdeksan tärkeintä johtamisen haastetta ovat: jatkuva uudistus ja nopea muutos, lisääntyvä monimutkaisuus, luovuuden ja innovatiivisuuden vaatimus, virtuaalijohtaminen sekä hajautettujen tiimien johtaminen, luottamuksen synnyttäminen, verkostojohtaminen, itsensä johtaminen ja yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen. (Sydänmaanlakka 2016, 128-129)

3.1 Johtamisen tutkimuksen lähestymismalleja ja teorioita

Johtamisen tutkimusta on tehty yli sata vuotta ja vuosikymmenten aikana näkökulmat tutkimuksissa ovat vaihdelleet. Johtamisen tutkimus on lähtenyt liikkeelle johtajien synnynnäisten piirteiden tutkimuksena. Näiden tutkimusten pohjalta todettiin, ettei ole olemassa synnynnäisiä piirteitä, jotka erottaisivat johtajat alaisista ja vaikuttaisivat johtajan onnistumisiin tai epäonnistumisiin. **Piirreteoriat** ja luonteenpiirteiden vaikutus johtamiseen on noussut uudelleen kiinnostuksen kohteeksi 1980-1990 luvuilla visionaarisen ja karismaattisen johtamisteorian kautta (Sydänmaanlakka 2009, 30). Piirreteorioiden jälkeen on siirrytty tutkimaan johtamistyytlejä, johtajan **käyttäytymistä**. Tutkimuksissa painottuivat johtajan arvot, asenteet, roolit sekä heidän tapansa viestiä. 1930-luvun lopulla tehdyissä tutkimuksissa todettiin, että demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden väliltä löytyy yhteys, mutta demokraattisen johtamistavan ja tuottavuuden välillä ei. 1940-luvun lopulla lähdettiin tutkimuksissa määrittelemään seikkoja, jotka vaikuttavat sekä tuottavuuteen että työtyytyväisyyteen. Tutkimusten myötä huomattiin, että johtaminen pienen tuottavuuden yksiköissä on autoritaarista, tarkkaa johtamista ja niissä johtaminen keskittyy asioiden johtamiseen. Suuren tuottavuuden yksiköissä käytettiin yleisluotoista, demokraattista johtamistapaa, joissa esimiehet myös käyttivät aikaa keskusteluihin alaisten kanssa. Heidän johtamistapansa oli osallistuvaa johtamista. Ohion yliopistossa kehiteltiin tutkimuslomakkeita, joiden avulla analysoitiin johtamistyytlejä ja näiden arviointien pohjalta johtamiseen liittyviä tekijöitä. Johtamistyytlejä alettiin jaotella tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuudeksi.

Jatkokehittelyn ajatuksena oli, että nämä ovat toisiaan täydentäviä ja tuottavuutta ei saavuteta ainoastaan tehtäväsuuntautuneella toiminnalla. Tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat myös ihmisten kehittämät uudet toimintatavat, tuotteet, into tehdä työtä ja työn laatu. (Juuti 2006,13-19)

Käyttäytymis- ja piirreteorioiden tutkimuksen jälkeen on siirrytty tutkimaan **tilannekohtaisia** tekijöitä, joissa tutkimuksen kohteena on ollut johtamisen ja ympäristöolosuhteiden väliset suhteet. Näissä ns. realistisen maailmankuvan sisällä tapahtuneissa johtamistaidon tutkimuksissa pyrittiin ottamaan huomioon johtajan yksilölliset piirteet, käyttäytymistavat ja myös tilanteet, joissa johtaminen tapahtuu. Johtaminen on siis monimutkainen, sosiaalinen prosessi ja johtamisen onnistumiseen vaikuttavat johtajan vuorovaikutussuhteet. Mallissa on kuvattu johtajalle neljä johtamistyyliä: ohjaava, valmentava, tukea antava ja delegoiva. Vastaavasti alaiselle on kuvattu neljä valmiustasoa: kykenemätön ja haluton/epävarma, kykenemätön, mutta halukas/itseensä luottava, kykenevä, mutta haluton/epävarma ja kykenevä ja halukas/itseensä luottava. Johtamistyyli valitaan sen jälkeen, kun alaisen valmius on analysoitu (Sydänmaanlakka 2009, 35-37). Tilanneteoriat eivät myöskään ole pystyneet selittämään johtamisen onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöitä. 1980-luvulla tutkimuksessa alettiin kehittää integroivia malleja, pois pelkistä käyttäytymis- ja tilannepainotteisista malleista. Tutkimuksessa siirryttiin ymmärtävään suuntaukseen ja niissä tarkastellaan prosesseja, joiden kautta yhteisöihin muodostuu merkityssisältöjä. Tavoitteena on ollut johtamisteorioiden ja mallien kehittäminen niin, että otetaan huomioon piirre- ja tilanneteoriat sekä käyttäytymistieteellinen viitekehys. Tämä suuntaus näkyi organisaatio- ja johtamistutkimuksessa kulttuuritutkimuksena. Organisaatioita ja johtamista pyrittiin ymmärtämään ja kuvailemaan ja organisaatiokulttuuritutkimuksessa etsittiin johtamisen muodostamia symbolisia merkityksiä. (Juuti 2006, 13-19)

Tavoitejohtamisesta on kehittynyt suoritusten johtamisen malli ja se on edelleen laajalti käytössä. Suoritusten johtamisen mallissa on neljä kulmakiveä: tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Kaikki työhön osallistuvat henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat tavoitteet, mitä osaamista edellytetään ja he saavat myös riittävästi palautetta ja ohjausta tehtävien suorittamiseen. Tulosjohtaminen oli Suomessa suosittu 1980-1990-luvuilla ja se on yksi versio tavoitejohtamisesta. Johtamisen malleista ja teorioista voidaan mainita

vielä psykodynaamiset lähestymistavat, transformationaalinen, tiimi- ja arvojohtaminen sekä itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 39-60)

3.2 Muutosjohtaminen

Hyvin toteutetulla muutosjohtamisella tavoitellaan ja turvataan menestys tulevaisuudessa ja se on kehityksen edellytys. Muutosjohtamisella pyritään ennalta määriteltyyn tavoitteeseen ja resurssit suunnataan tämän tavoitteen saavuttamiseen. Muutoksen johtaminen on vaativaa, koska olemassa olevat toiminta- ja ajattelumallit pitää muuttaa tai jopa lakkauttaa, jotta uusi tavoitetila saavutetaan. Muutosta johtavilta vaaditaan vahvaa substanssiosaamista, ymmärrystä ihmisen käyttäytymisestä sekä johdonmukaista, määrätietoista prosessin johtamista. (Markus Martola)

Kotter on esittänyt onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen kahdeksan porrasta.

(Kuvio 3)



Kuvio 3. Muutoshankkeen toteuttamisvaiheet John P. Kotterin mukaan (Mukaiillen Kotter 1996, 18)

Muutoshankkeen neljä ensimmäistä vaihetta auttavat purkamaan vallitsevan tilanteen, vaiheissa 5-7 uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa, muutoksista tehdään pysyviä. Jos muutos pyritään tekemään yhden ainoan päätöksen turvin, esimerkiksi yritysosto, irtisanomiset tai organisaatiomuutos, se usein toteutetaan käyttämällä vain vaiheita 5-7. Kuitenkin tulosten tuottamiseen kiirehtiminen ja alkuvaiheen pohjatyön ja viimeisen vaiheen seurannan ja muutoksen juurruttamisen unohtaminen eivät tuota riittävän vahvaa pohjaa pysyville muutoksille. Lisäksi esimiesten ja johtajien pitää aidosti olla muutoksen välttämättömyyden takana. (Kotter 1996, 19-43)

Kotter on tutkimuksiinsa pohjaten kuvannut myös kahdeksan virhettä, joiden vuoksi muutoshankkeet epäonnistuvat. Niitä ovat: liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjausryhmän puuttuminen, vision merkityksen aliarvioiminen ja liian vähäinen viestintä, esteitä ei poisteta uuden vision tieltä, lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, voittoa juhlietaan liian aikaisin ja muutoksia ei juurruteta yrityskulttuuriin. Näiden virheiden seurauksena uusi strategia ei toteudu, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja hyötyjä, uudistushanke kestää liian kauan ja maksaa liikaa, saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan ja laatuhanke eivät tuota toivottuja tuloksia. Lisäksi Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen vaatii 70-90 % ihmisten johtamista (leadership) ja 10-30 % asioiden johtamista (managementt) ja käytännössä muutos- ja ongelmatilanteissa keskitytään asioiden johtamiseen ei ihmisten. (Kotter 1996, 13-23)

3.3 Esimiestyö

Esimiestyö on aikaisemmin ollut pitkälti asioiden johtamista. Toimintaympäristön ja työntekeksen muotojen muutoksen myötä esimiehen keskeiseksi tehtäväksi on nousut ihmisten johtaminen, joka pitää sisällään työntekijöistä huolehtimisen, henkisen tuen ja valmennuksen, luotettavuuden, esimerkillisyyden ja kyvyn innostaa. Esimiehellä tulee olla myös kyky kyseenalaistaa omia ajattelutapojaan ja luovaan ajatteluun. Esimies on auktoriteettiasemassa suhteessa muihin ja hän on linkki koko organisaation ja omien alaisten välillä. Esimies ei voi eristäytyä työyhteisöstä, hänen on oltava läsnä

ja riittävän lähellä. Esimiehenä menestymisen edellytyksiä ovat ihmisten kunnioittaminen ja hyvät käytöstavat, ajan antaminen, ja kuuntelu. Dialogisuuden ja hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi onnistumiseen tarvitaan oikeudenmukaisuutta ja puolueettomuutta päätöksenteossa. Hänen tehtävänä on huolehtia työn tuottavuudesta, motivoita ja edistää yhteisöllisyyttä, tehdä päätöksiä sekä toimia suunnan näyttäjänä ja viestin välittäjänä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 8-11)

Esimiestyön jakaminen karkeasti ihmisten (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) ei ole tarkoituksenmukaista, sillä hyvään esimiesosaamiseen kuuluvat molemmat alueet. Esimiestyötä ja johtamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: työtä ohjaavan lainsäädännön, talouden sekä ihmisten johtamisen näkökulmista (Hypänen, 11-14). Kotterin (1996) mukaan asioiden johtamisella luodaan järjestystä ja vakautta tekemällä asioita oikein ja ihmisten johtamisella luodaan edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle tekemällä oikeita asioita. Management pitää sisällään suunnittelun, organisoinnin, seurannan ja ongelmien ratkaisemisen ja leadership suunnan osoittamisen, ihmisten koordinoinnin ja kannustamisen. (Kotter, 22)

4 TYÖHYVINVOINTI

Perinteisesti työhyvinvoinnin arviointia ja myös tutkimusta on tehty työn fyysisen raskauden arvioinnin kautta. Toimintaympäristöjen muutoksen vuoksi terveydelliset vaarat työn fyysisen raskauden vuoksi ovat vähentyneet ja fyysisten olosuhteiden korjaaminen ei enää ole riittävää toimintaa. Työn psyykkisten ja henkisten riskien arviointi ja ennaltaehkäisy ovat tulleet mukaan organisaatioiden työhyvinvointityöhön. Henkisen terveyden haitat ovat nousseet esille vuosituhannen vaihteen kohdalla, kun työn tekemisen ympäristöt muuttuivat epävarmemmiksi ja nopeatahtisen uudistumisen ja oppimisen vaatimus tulivat mukaan työelämään. Työhyvinvointityö on pitkälti normatiivista, lakien kautta ohjattua ja säädeltyä toimintaa, joissa kuvataan työn organisoimiseen ja tekemiseen liittyviä velvollisuuksia ja vastuita. Työhyvinvointityötä ohjataan työturvallisuus-, työterveyshuolto-, työsopimus-, työeläke-, vuosiloma-, ammatitauti- ja tapaturmavakuutus laeissa. Lisäksi laki yhteistoiminnasta, naisten ja miesten

välisestä tasa-arvosta, yksityisyyden suojasta työelämässä ja laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa ohjaavat työhyvinvointityötä. Organisaatiot järjestävät myös erilaista, ei-lakisääteistä työhyvinvointityötä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14-17)

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista on eri historiallisina aikoina käytetty monia eri termejä ja tutkimuksissa käytetty erilaisia viitekehyksiä. Käytössä ovat olleet käsitteet työviihtyvyys, työtyytyväisyys, työilmasto ja työkyky. Työkyky käsitteen myötä on alettu puhua työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin käsitteen rinnalla on otettu myös käyttöön työn ilo ja työn sisällön muuttumisen myötä työuupumuksen käsite. Ihmisen työhyvinvointia voidaan tarkastella erilaisista arvolähtökohdista. Tarkastelukulma voi olla puhtaasti ihmisen hyvinvointi itsearvoisena eli tavoitellaan aina ihmisen hyvää. Toisena tavoitteena voi olla organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Näkökulmat ovat kaukana toisistaan, mutta niiden yhdistäminen on tärkeää. Kun korostetaan organisaation hyötyä, työntekijästä tulee organisaation voimavara, jolloin myös työhyvinvointiin panostaminen tulee tärkeäksi. Työhyvinvoinnista on tullut tämän päivän työelämässä sekä yksilön että organisaation kannalta keskeinen tekijä ja organisaation menestymisen edellytys. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 45-47)

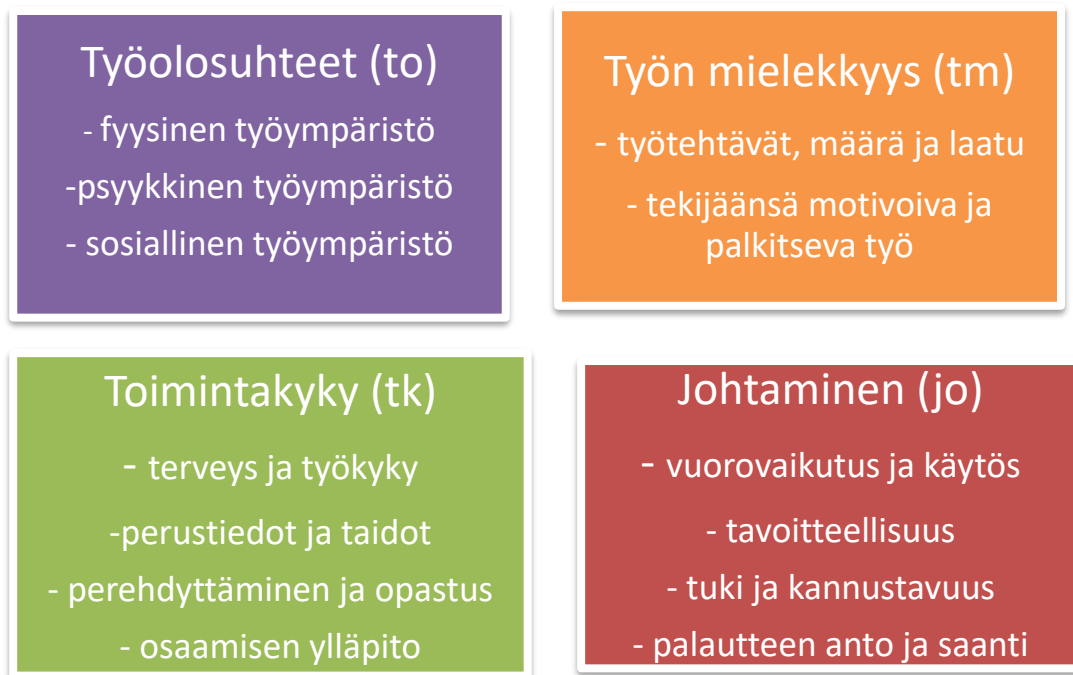
Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty monista eri näkökulmista ja viitekehysistä. Tutkimus on alkanut lääketieteellisenä stressitutkimuksena, jolloin tutkimuksen kohteena ovat olleet fysiologiset reaktiot. Myöhemmin tutkimuksiin on otettu mukaan psykologisten reaktioiden ja työn kuormituksen aiheuttamat vaikutukset. Näiden tutkimusten myötä kehitettiin työn vaatimusten ja hallinnan malli, joka korosti tasapainoa näiden välillä. Myöhemmin mallia kehitettiin aktiivisempaan suuntaan. Työn vaatimukset lisäävät työntekijässä joko positiivista tai negatiivista painetta ja nämä antavat yksilölle mahdollisuuksia oppimiseen ja vireyttä tai sitten passivoivat. Malliin on lisätty myös sosiaalinen tuki, jonka on myöhemmin todettu vaikuttavan työhyvinvointiin. Tämä malli ei kuitenkaan huomioi yksilöllisiä eroja ja stressireaktioita on alettu tutkia myös yksilöllisten tekijöiden ja ympäristön vuorovaikutustilanteena. Näissä tutkimuk-

sisä tarkastellaan yksilön ominaisuuksia, osaamista ja voimavaroja suhteessa työympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Ajanmukaisessa viitekehyksessä työhyvinvointia tarkastellaan laaja-alaisesti. Tarkastelussa ovat motivaatio, työn imu, uudistava oppiminen ja ihmisen toiminnan sekä kehittymisen tutkiminen. Myös työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden yhteyttä tutkitaan. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatiossa johtaminen, suunnittelu ja erilaiset työnantajan toimenpiteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Manka & Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5-7)

4.2 Strateginen hyvinvointi

Työelämässä ja organisaatioissa tapahtuvat nopeat muutokset, globalisaatio, kiristynvä kilpailu ja epävarmuus on nostanut työntekijöiden työhyvinvoinnin yhdeksi organisaatioiden tärkeäksi menestystekijäksi. Muutosten myötä työntekemisen muodot ja työn sisällöt muuttuvat ja työ kuormittaa uudella tavalla. Esimerkiksi suuret informaatio- sekä vuorovaikutuskuormat vaikuttavat työhyvinvointiin. Työskentelytavat eivät välttämättä ole muuttuneet niin nopeasti kuin muu globaali maailmantalous tai tekniikan kehityksen myötä tapahtunut muutos työn sisällössä. Tässä muutoksessa henkilöstön osaamisesta on tullut merkittävä strateginen tekijä ja kaikki tämä asettaa johtamiselle paineita ja haasteita. Kuitenkin vaikeina ja taloudellisesti hankalina aikoina autoritaarisuus ja johtajakeskeisyys tulee näkyviin ja kuormittaa työntekijöitä. Taloudellisten tavoitteiden korostaminen vähentää ihmisten johtamista ja lisää asioiden johtamista. Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa työelämässä, työhyvinvoinnista ja ihmisten osaamisesta on tullut kilpailutekijä. Ilman työntekijöiden hyvinvointia ei synny innovaatioita, osaaminen ei kehity ja esimerkiksi vuorovaikutus asiakkaiden kanssa kärsii. (Suutari & Vesterinen 2010, 50-53)

Työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus korreloivat keskenään ja molempiin voidaan vaikuttaa samoilla asioilla. Nämä asiat ovat osaaminen, työympäristön ja johtamisen hyvyys, tehtävien mielekkyys sekä ihmissuhteiden toimivuus. Veikko Teikari on kuvannut asian seuraavanlaisella kaavalla (Kuvio 4). (Juuti & Vuorela 2015, 123-124)



Kuvio 4. Työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus (Juuti&Vuorela 2015, 124)

$to \times tk \times tm \times jo =$ työ on tuloksellista ja hyvinvointi työssä toteutuu

Strateginen hyvinvointi koostuu niistä toimenpiteistä ja linjauksista, joilla tuetaan organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta ja se on osa työhyvinvointia. Yksityisellä sektorilla puhutaan liiketoiminnan kannattavuudesta ja julkisella sektorilla tuottavuudesta sekä vaikuttavuudesta. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen on strategisen hyvinvoinnin ydintä ja se koostuu osaamisen, motivaation sekä työkyvyn kehittämisestä niin, että liiketoiminnalliset vaatimukset toteutuvat. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään organisaation strategisen johtamisen, esimiestyön, työterveyshuollon ja henkilöstöjohtamisen. (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2016, 6)

5 PROAKTIIVISUUS, ITSENSÄ JOHTAMINEN, ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN

Itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi tekijäksi niin yksilöllisistä kuin organisatorisista syistä. Työuupumus lisääntyy ja nopeasti muuttuvissa työympäristöissä on siir-

rytty työnhallinnasta elämänhallintaan. Kun organisaatioiden rakenteet ovat madaltuneet, työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta ja johtajuus organisaatioissa on jaettua. Johtamista voidaan tarkastella organisaation, ihmisten ja itsensä johtamisen näkökulmista. Itsensä kehittäminen ja johtaminen vaativat itsetuntemusta sekä tunteiden että järjen yhdistämistä. Taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. (Sydänmaanlakka 2017, 17-44)

5.1 Reaktiivisuus ja proaktiivisuus käsitteinä

Meillä on erilaisia tulevaisuudenkuvia, jotka muodostuvat toiveista, uskomuksista, peiloista ja odotuksista tulevaisuuden suhteen. Nämä tulevaisuudenkuvat vaikuttavat päätöksen tekoomme ja valintoihimme ja me joko tiedostamme niiden vaikutukset tai sitten emme. Asenteet tulevaisuuteen voivat olla passiivisia, reaktiivisia (sopeutuvia), preaktiivisia (ennakoivia) tai proaktiivisia (luovia). Nämä asenteet vaikuttavat henkilön valitsemiin strategioihin hänen tehdessä päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Passiivinen on virran vietävänä, reaktiivinen sopeutuu, preaktiivinen toimii ennaltaehkäisevästi ja proaktiivinen innovatiivisesti. (Rubin, 2014)

Organisaatiopsykologia on perinteisesti tarkastellut työntekijän toimintaa ja suorittamista reaktiivisuuden (sopeutuvasta) näkökulmasta. Tarkastellaan, kuinka työntekijä sopeutuu organisaation antamiin ja muodostamiin työtehtäviin ja tavoitteisiin. Työntekijän tulee mukautua hänelle valmiina annettuun työtehtävien kokonaisuuteen ja hänen suoriutumistaan arvioidaan näiden ulkoapäin, organisaation tai esimiehen, asettamien tavoitteiden saavuttamisen kautta. Työntekijän rekrytointi ja koulutus suunnitellaan tämän valmiiksi analysoidun työnkuvan pohjalta. Työntekijää lähdetään soveltamaan organisaatioon ja hän on passiivinen toimenpiteiden kohde. Myös työntekijän sopeutumista organisaation muutokseen on tarkasteltu ja arvioitu tästä passiivisesta, reaktiivisesta näkökulmasta. Näkökulma on ollut se, että organisaatio voi muuttaa yksilöä mutta yksilö ei voi muuttaa organisaatiota eikä työntekijä osallistu aktiivisesti työn suunnitteluun. (Mikkola 2013, 21-22)

Reaktiivinen näkökulma perustuu ärsyke-reaktioteoriaan, jolloin henkilön reaktioon vaikuttavat perimä, koulutus, ympäristötekijät ja ihmisen käyttäytyminen on ehdollistunut tietyllä tavalla erilaisiin ärsykkeisiin. Reaktiivinen henkilö tekee päätöksiä varovaisesti ja vaikuttaa asioihin ja päätöksiin liian myöhään (Kuvio 5). (Rubin, 2006)



Kuvio 5. Reaktiivisuus (Rubin, 2006)

Työelämän muutoksen myötä myös työntekijältä vaaditaan entistää enemmän itseohjautuvuutta, oma-aloitteellisuutta ja sinnikkyyttä. Tulevaisuuteen suuntautuvasta ja muutosorientoituvasta käyttäytymisestä käytetään nimitystä proaktiivinen käyttäytyminen. Proaktiivinen käyttäytyminen näkyy työntekijän toiminnassa oma-aloitteisena tavoitteiden asettamisena ja tavoitteet ylittävät sen, mitä työntekijältä odotetaan. Työntekijä on aloitteellinen ja myös pyrkii vaikuttamaan tilanteisiin, asioihin ja menettelytapoihin odottamatta muutoksen tapahtumista. Euroopassa proaktiivisuutta on tutkittu käsitteellä henkilökohtainen aloitteellisuus. Proaktiivinen käyttäytyminen ilmenee epäkohtiin puuttumisena, vastuun ottamisena, ongelmallisten tilanteiden/asioiden esiintuomista ja väärinkäytösten paljastamista rakentavalla tavalla. Toisaalta proaktiivista käyttäytymistä voidaan tarkastella myös vaikenemisen näkökulmasta. Työntekijät voivat päättää olla hiljaa eivätkä jaa mielipiteitä, tietoja tai ideoita. Vaikenemistä on kahdenlaista: alistuvaa ja puolustautuvaa vaikenemistä. Alistuva vaikeneminen näkyy merkityksellisten tietojen ja mielipiteiden ilmaisemattomuutena ja puolustautuva vaikeneminen perustuu itsesuojelulle ja taustalla on pelko epämiellyttävistä seurauksista. (Mikkola 2013, 27-30)

Proaktiivinen käyttäytyminen on siis muutosorientoitunutta, painottuu tulevaisuuteen ja työntekijä itse käynnistää toimintaa. Työntekijä muotoilee ja määrittelee uudelleen hänelle annetun tehtävän ja näin hän pystyy aktiivisesti vaikuttamaan siihen, millainen hänen työnkuvansa on. Lähtökohtana voi olla organisaation tai esimiehen määrittelemä työnkuva ja tavoitteet, mutta työntekijä voi aktiivisuudellaan muokata, kehittää ja muodostaa uusia, omia tavoitteita. Työntekijä pystyy vaikuttamaan työn monipuolisuuteen, työn kontrolliin ja työn stressiä aiheuttaviin tekijöihin eikä työpaikan vaihtaminen ole ratkaisu. (Mikkola 2013, 21-22)

Proaktiivinen henkilö pystyy valitsemaan reaktionsa, hän joko reagoi ja voi olla myös reagoimatta. Omatunto (Kuvio 6) pitää sisällään meidän käsityksemme hyvästä ja pahasta sekä oikeasta ja väärästä ja tiedostamme sen, että reaktiomme vaikuttavat muihin ja otamme reaktioista vastuun. Proaktiivinen henkilö pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan tulevaisuuteen, päätöksiin ja suunnitelmiin. (Rubin, 2006)



Kuvio 6. Proaktiivisuus (Rubin, 2006)

5.2 Itsensä johtaminen

Ihmistä, ihmisen toimintaa ja johtamista on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmista, esimerkkeinä lääketiede, psykologia, historia, antropologia, filosofia ja uskonto. Näissä tutkimuksissa ihmistä on tutkittu usein objektina eikä niinkään subjektina, aktiivisena tekijänä ja toimijana. Lisäksi todellisuus on niin moniulotteista, ettei yksittäisen tieteen näkökulma pysty sitä käsittelemään kokonaisvaltaisesti. Itsensä johtamisen tutkimus on melko nuori tieteen ala ja tutkimusten lähestymistapa on monitieteellinen. Itsensä johtaminen on johtamisen lähtökohta ja sen tärkeys on viime vuosina kasvanut

niin yksilöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta. Työympäristöt muuttuvat nopeasti. Muuttuvat olosuhteet vaativat entistä enemmän kykyä uudistua, luovuutta, joustavuutta sekä nopeaa reagointia. Jaetun johtajuuden lisääntymisen myötä työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta ja johtamaan omaa toimintaansa. Itsensä johtamisesta on tullut osa organisaatioiden johtamisjärjestelmää ja organisaation, ihmisten ja itsensä johtaminen tukevat toisiaan. Yksilön näkökulmasta kysymys on kokonaisvaltaisesta, omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta. (Sydänmaanlakka 2017, 5-28)

Itsensä johtamisen ydintä on uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu. Uudistuminen vaatii reflektointitaitoa, riittävää itseluottamusta sekä itsetuntemusta. Itsensä johtaminen on henkilökohtainen prosessi, joka vaatii konkreettista toimintaa. Tiedon puute ei useinkaan ole ongelma vaan se, ettei tietoa ole viety käytäntöön. Itsensä johtaminen vaatii tahtoa, itsekuria, jämäkkyyttä sekä pitkäjänteisyyttä. Itsensä johtaminen voidaan määritellä itseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi ja tässä prosessissa muodostuu itseohjautuvuus ja itsemotivaatio, jota suorittamiseen tarvitaan. Onnistuneella itsensä johtamisella tavoitellaan parempaa itsetuntemusta, ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta ja merkityksellistä elämää. Tutkimuksissa on todettu, että hyvä itsensä johtamisen taito korreloi positiivisesti ammatilliseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2017, 17-44)

5.3 Organisaatiokäyttäytyminen

Sekä organisaatio että käyttäytyminen ovat erikseenkin hyvin monitulkintaisia termejä ja molempia on pyritty historian kuluessa selittämään ja tutkimaan eri näkökulmien ja teorioiden kautta. Kun nämä kaksi sanaa yhdistetään, joudutaan asiaa tutkittaessa käyttämään monen eri tieteenalan tietoja ja tutkimuksia. Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, joka käyttää ja hyödyntää mm. kasvatustieteen, psykologian, sosiologian, viestinnän, valtio-opin, sosiaalipsykologian ja antropologian tutkimustuloksia. Kaikissa edellä mainituissa tieteenaloissa on lisäksi monia erilaisia koulukuntia, joten organisaatiokäyttäytymiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa näkökulmaa. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilön työkäyttäytymi-

sestä, organisaation toiminnasta sekä yksilön ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Kiinnostuksen kohteita ovat myös johtaminen, ryhmän toiminta, työmotivaatio, työn kuormitustekijät ja viestintä. (Kiuru 2009, 57-61)

Moderni näkökulma ja tapa määritellä organisaatio on sanoa, että organisaatio on ihmisten toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Määritelmä on laaja ja siihen sisältyy ajatus, että ihminen ja organisaatio ovat erillisiä ja organisaation jäsen sopeutuu organisaation normeihin ja tavoitteisiin. Tähän sopeuttamiseen ja käyttäytymisen yhdenmukaistamiseen käytetään erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi ryhmän painetta, johtajan valtaa tai mahdollisuutta saavuttaa henkilökohtaisia palkkioita. Määritelmässä korostetaan myös sosiaalisen toiminnan ja järjestelmän tasapainoa (Kuvio 7). (Lämsä & Päivike 2013, 9-14)

Organisaatiokäyttäytyminen on monitieteinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kuvio 7. Moderni näkökulma organisaatiokäyttäytymiseen (Lämsä & Päivike 2013, 10)

Modernia tapaa käsittää organisaatioita ja organisaatiokäyttäytymistä on kyseenalaistettu ja keskusteluun on tuotu jälki- eli postmoderni näkökulma. Organisaation toiminta ja sisältö ovat moninaisia ja sen toiminta koostuu monista eri ryhmistä ja ihmisistä, joiden tavoitteet ovat muuttuvia ja ristiriitaisia. Postmodernissa näkökulmassa organisaatiot voidaan käsittää metaforina: organisaatio voi olla kone, kontrolli, muutos ja hallinta, poliittinen järjestelmä, psyykinen vankila, aivot, biologinen organismi tai kulttuuri. Ihmisten käyttäytymistä ja organisaatioita voidaan tarkastella tarinoiden kautta. Tarinat muuttavat, luovat ja ylläpitävät organisaation todellisuutta ja ne vetoavat sekä järkeen että tunteeseen. Tarinat sitovat ihmiset yhteen, tekevät kokemuksista merkityksellisiä, yhdenmukaistaa toimintaa, suuntaa ihmisten toimintaa ja motivoi (Kuvio 8). (Lämsä & Päivike 2013, 9-14)

1. Organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevaa toimintaa. Se on ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti.

2. Jälkimoderni ajattelutapa on organisaatiota koskevaan tiedonmuodostukseen liittyvä oletus, jonka mukaan tieto luodaan jatkuvasti ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa, kuten kielenkäytössä ja muussa vuorovaikutuksessa.

Kuvio 8. Jälkimoderni näkökulma (Lämsä & Päivike 2013, 12)

Organisaatiokäyttämisen tutkimuksen tavoitteet ovat käytännöllisiä, esimerkiksi työelämän laadun kehittäminen ja tehokkuuden tavoittelu. Tehokkuuden arviointi ja mittaaminen ovat hankalasti määriteltävissä, vaikka sen mittaamiseen on kehitetty paljon erilaisia mittareita. Yleinen määritelmä tehokkuudelle on tulosten ja tulosten saavuttamiseen käytettyjen resurssien edullinen suhde. Tehokkuutta voidaan arvioida erisidosryhmien kautta tai esimerkiksi erilaisilla aikajaksoilla. Kovat tehokkuustavoitteet lyhyellä aikajänteellä voivat kääntyä pitkällä aikajänteellä itseään vastaan. Työelämän laadun tutkimiseen liitetään mm. motivaatio, organisaation kehittäminen, laadukas ihmisten johtaminen, tiimien onnistunut toiminta ja toimiva henkilöstöjohtaminen. Työelämän laatua on mitattu erilaisilla työkyky- ja työtyytyväisyysmittauksilla, ilmapiirikartoituksilla, henkilöstökyselyillä ja henkilöstötilinpäätöksillä. (Lämsä & Päivike 2013, 15-17)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

6.1 Opinnäytetyön tavoite ja kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa vuosina 2008-2018 tehtyjen pro gradu- tutkimusten ja väitöskirjojen kautta työelämän muutokseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä aihealueita sekä työntekijän että esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Työssäni haen vastausta kahteen kysymykseen:

1. Mikä on esimiesten toiminnan /johtamisen vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa?
2. Miten työntekijät kokevat muutoksen ja miten he voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiin muutostilanteessa?

6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmäni on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Valitsin tutkimuksen pohjaksi teoreettista materiaalia teemoista, jotka minusta oleellisesti liittyvät ja vaikuttavat työhyvinvointiin. **Täydensin materiaalia myös työelämän muutoksesta ja tulevaisuuden näkymiä siinä.** Teemoja lähestytään aineiston pohjalta kartoittavasti ja ilmiöitä kuvailevasti. Työhyvinvointiin vaikuttavia ilmiöitä kuvataan niin johtamisen, työelämän muutoksen kuin työntekijän ominaisuuksien näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jaotella kolmeen perustyyppiin; kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi. Yleisimmin käytetty kirjallisuuskatsauksen tyyppi on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tutkittavaa ilmiötä kuvataan laaja-alaisesti ja yleisellä tasolla. Kuvailevasta katsauksesta käytetään myös nimitystä traditionaalinen kirjallisuuskatsaus ja siinä voidaan erottaa kaksi suuntautumisvaihtoehtoa; narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Narratiivinen on kuvaileva tekniikka. Kun halutaan tutkia ilmiötä laaja-alaisesti, voidaan käyttää integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tutkimusaineistoa ei tarvitse seuloa niin tarkasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja erilaisilla metodeilla tehtyjä tutkimuksia voidaan käyttää. Integroituun katsaukseen kuuluu kuitenkin kriittinen tarkastelu, toisin kuin narratiiviseen katsaukseen. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tehdään tiivistelmä valitusta aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta. Katsauksen vaiheita ovat: tutkimusongelman asettaminen, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi, tulkinta ja tulosten esittäminen. (Salminen 201, 6-9)

Opinnäytetyöni tavoite on kartoittaa työelämän muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin esimiestyön ja työntekijän näkökulmasta. Ilmiötä tarkastellaan vuosien 2008-2018 aikana tehtyjen laadullisten tutkimusten, lähinnä pro gradu ja väitöskirjojen, kautta ja pyritään saamaan kokonaisnäkemys tilanteesta. Tietokantoina on käytetty suomalaisia tietokantoja: hakupalvelu Finnaa (finna.fi), Kansalliskirjaston ylläpitämää julkaisuarkistoa (doria.fi) ja korkeakoulujen opinnäytetietokannoista väitöskirjoja ja pro gradu töitä. Suomalaista tietokantoja käyttämällä on suljettu pois kulttuurilliset vaikutukset tuloksiin ja myös erilaisten lainsäädännöllisten eroavaisuuksien vaikutus. Sisäänotto

kriteereinä ovat seuraavat hakusanat: työhyvinvointi, työelämän muutos, yhteistoimintamenettely, esimiestaidot, muutosjohtaminen, proaktiivisuus, itsensä johtaminen ja organisaatiokäyttäytyminen. Tutkimukseen ei ole sisällytetty sellaisia tutkimuksia, jotka keskittyvät esimerkiksi työsuojeluun, työterveyshuoltoon tai organisaatorakenteisiin sinänsä.

Aluksi karsin ja etsin sopivia tutkimuksia työn nimen ja tiivistelmän pohjalta. Alustavaan valintaan vaikuttivat tutkimuksen asiasanat ja tiivistelmässä kuvattu tutkimusmenetelmä eli etsin lähinnä teemahaastattelujen avulla tehtyjä tutkimuksia. Näin löytyneet tutkimukset on toteutettu monilla eri aloilla, niin yksityisen kuin julkisen puolen organisaatioissa. Osassa nimen ja tiivistelmän pohjalta kiinnostavista tutkimuksista saatavuutta oli rajattu, joten aineisto pohjautuu tutkimuksiin, jotka ovat kokonaisuudessaan verkosta nähtävänä. Yksittäisinä hakusanoina työhyvinvointi ja muutosjohtajuus tuottivat runsaasti osumia, joten työtä varten yhdistin työhyvinvoinnin hakusanoihin muutosjohtaminen, esimiestyö, organisaatiokäyttäytyminen, proaktiivisuus, itsensä johtaminen ja työelämän muutos. Alkuvaiheen karsinta tuotti 20 esimiesten ja 22 työntekijöiden näkökulmasta tehtyä tutkimusta. Tässä joukossa oli muutama määrällinen tutkimus ja ne karsin pois, koska suunnitelmana on tarkastella vain laadullisia tutkimuksia. Karsin pois myös tutkimukset, joissa haastatteluaineisto koostui hyvin pienestä, 2-4 henkilön, haastattelusta.

6.3 Laadullinen tutkimus

Tilastokeskuksen määritelmä laadullisesta tutkimuksesta:

” Kvalitatiivisessa yhteiskuntatutkimuksessa tutkijan etukäteen laatimien kysymysten asemasta tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esim. syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteessa. Tämä ns. ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan. Sitä käytetään joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa.”(Tilastokeskus)

Laadulliseen tutkimukseen aineistoa kerätään yleisimmin haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä erilaisissa dokumenteissa olevan tiedon avulla. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, eri lailla yhdistellen tai rinnan riippuen tutkimusongelmasta ja resursseista. Nämä menetelmät eivät ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Informaalisissa tutkimusasetelmissä käytetään havainnointia, keskustelua ja elämänkertoja ja formaalissa, strukturoiduissa asetelmissä (määrällinen tutkimus) koetekniikoita, strukturoituja haastatteluja ja kyselyitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-72)

Määrällisen tutkimuksen piirissä tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan termien validiteetti (tutkimuksessa on mitattu/tutkittu juuri sitä, mitä on suunniteltu) ja reliabiliteetti (tulosten/mittausten toistettavuus), käsitteiden kautta. Eri tutkijoiden toimesta on ehdotettu laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa näiden käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista muilla termeillä. Paremmin laadulliseen tutkimukseen soveltuvia termejä on mainittu muun muassa uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus, riippuvuus, vakiintuneisuus, vahvistettavuus, varmuus ja vahvistuvuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-139)

Laadullisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin ei siis ole olemassa tarkkoja tai yksiselitteisiä ohjeita. Koska tutkimuksen arviointi tehdään kokonaisuutena, niin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) on tärkeää. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin apuna voidaan käyttää seuraavaa listaa:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä ollaan tutkimassa ja miksi
- Tutkijan sitoumukset tutkimukseen: miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeää
- Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana
- Tutkimuksen tiedonantajat: miten valinta tapahtui, montako henkilöä tutkimukseen osallistui, miten heihin otettiin yhteyttä
- Tutkijan-tiedonantajan suhde: suhteen toimivuus ja avoimuus
- Tutkimuksen kesto: aikataulutus
- Aineiston analyysi: miten johtopäätöksiin ja tuloksiin on päädytty ja miten aineisto on analysoitu

- Tutkimuksen luotettavuus: arvioidaan eettisyys ja raportin luotettavuus
- Tutkimuksen raportointi: miten aineiston on koottu ja analysoitu
(Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141)

Laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyyden arviointiin käytetään saturaation eli kylläntymisen käsitettä. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja tutkimuksen ja ongelman kannalta tiedonantajat eivät tuo enää uutta tietoa. Saturaation avulla voidaan määrittää aineiston määrän riittävyys, mutta nämä arviot ovat hyvin vaihtelevia. Joidenkin kokemusten mukaan 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87)

6.4 Tutkimusten luotettavuuden ja laadun arviointi

Alkukarsinnan jälkeen aineistoon jääneet (työntekijänäkökulma 11 ja esimiesnäkökulma 7) tutkimukset arvioin tarkemmin laadun näkökulmasta sekä tarkastelin tutkimuksia niin, että vastaavatko ne minun asettamiin kysymyksiin. Laadun arvioinnin pohjana käytin CAPS (Critical Appraisal Skills Programme) lomaketta. Lomakkeessa on kymmenen kysymystä, joiden kautta tutkimuksen laatua voidaan arvioida. Kaksi ensimmäistä liittyy tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimusmenetelmän valintaan: Onko tutkimuksen tavoite selkeä ja onko laadullinen tutkimus tarkoituksenmukainen. Jos näihin kahteen kysymykseen vastaus on kyllä, arviointia voi jatkaa.

Seuraavia arvioitavia asioita ovat:

- arvioidaan suunnitelman sopivuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen, tutkimusmenetelmän valinnan perustelut
- onko haastateltavien rekrytointi kuvattu ja kuinka se sopii tutkimuksen tavoitteeseen
- miten tietojen koonti on tapahtunut
- onko kuvattu, mikä on tutkijan suhde ja rooli tutkittaviin
- onko eettistä näkökulmaa pohdittu
- onko tiedon analyysi riittävän täsmällinen
- miten tuloksiin on otettu kantaa
- mikä on tutkimuksen arvo, siirrettävyys, jatkotutkimusten tarve

(Käännetty ja mukailtu Critical Appraisal Skills Programme lomakkeesta. Saatavana: <https://casp-uk.net/wp-content/uploads/2018/01/CASP-Qualitative-Checklist.pdf>)

Tutkimusten tarkemman analysoinnin kirjasin taulukoihin (liitteet 1 ja 2). Kaikki omaan työhön mukaan päätyneet tutkimukset olivat pro gradu -töitä, joten laadun ja luotettavuuden arviointi on tehty töiden hyväksymisvaiheessa. Aineiston keruu ja menetelmän valinnan perustelut on hyvin kuvattu. Tutkimukset oli toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja kaikki haastattelut oli nauhoitettu. Haastateltaville oli lähetetty kysymykset etukäteen tutustumista varten. Taustakysymyksinä oli yleisesti sukupuoli, koulutus ja työuran pituus. Haastattelujen toteutusprosessi oli hyvin kuvattu; lupien hankinta, haastateltavien rekrytointi, haastattelujen kesto ja sisällön analyysi. Töissä oli myös käsitelty laadullisen tutkimuksen siirrettävyyden ja toistettavuuden problematiikkaa.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan etukäteen valittujen teemojen ja teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Kysymykset ovat puoliavoimia ja teemat perustuvat tutkimustehtävään ja tutkimuksen tarkoitukseen. Teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään ihmisten tulkintoja asioista, asioiden merkityksiä haastateltaville ja miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-77)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu erilaisten tutkimukseen liittyvien ratkaisujen pohtiminen eettisestä näkökulmasta. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, muiden tutkijoiden töiden huomioon ottaminen ja avoimuus tutkimustulosten julkaisussa. Eettiset ratkaisut vaikuttavat tutkimuksen uskottavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-133). Valikoituneissa töissä tutkimuksen metodologiset valinnat ja konkreettinen toteutus olivat hyvin kuvattu. Eettisestä näkökulmasta nostettiin esille erityisesti tutkittavien anonymisuus ja useimmissa tuotiin esille tutkijan suhde/rooli haastateltaviin ja pohdittiin tutkijan vaikutusta tulosten tulkintaan. Tutkimusten luotettavuutta ja siirrettävyyttä oli pohdittu, mutta eettistä näkökulmaa ei kaikissa otettu esille.

Lopulliseen analyysiin valikoitui yksitoista työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia tarkastelevaa pro gradu työtä. Haastateltavien määrä vaihteli 6 henkilöstä 41 henkilöön, yhdessä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, kolmessa oli työntekijöiden lisäksi haastateltu myös esimiesasemassa olevia, yhdessä tutkimuksessa haastattelujen lisäksi tehtiin osallistuvaa havainnointia ennalta valituissa tilanteissa. Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Kaikissa tutkimuksissa kysymykset oli lähetetty haastateltaville etukäteen tutustumista varten ja haastattelut oli nauhoitettu.

Esimiestyön ja johtamisen näkökulmaa painottavia tutkimuksia valikoitui lopulliseen tarkasteluun seitsemän. Haastateltavien määrä vaihteli 6 henkilöstä 15 henkilöön. Kolmessa tutkimuksessa oli sekä työntekijöiden että esimiesten haastatteluja ja myös tässä ryhmässä, yhdessä tutkimuksessa käytettiin pienryhmähaastattelua. Lisäksi yhdessä tutkimuksessa haastattelujen taustalla oli aikaisemmin tehty henkilöstökysely. Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Kahta tutkimusta lukuun ottamatta tutkimuksen kysymykset oli lähetetty haastateltaville etukäteen tutustumista varten ja kaikki haastattelut oli nauhoitettu.

7 TULOSTEN ANALYSOINTI

7.1 Esimiehen toiminnan vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa

Esimiestyössä hyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat oikeudenmukainen kohtelu, alaisen työn tunteminen, tasapuolisuus työnjaossa, epäkohtiin puuttuminen ja ristiriitailanteiden käsittely (Peltola 2008, 26). Esimiehen keinoina pitää henkilöstön työhyvinvointia yllä on huolehtia osaamisesta ja kehittymisen mahdollisuuksista sekä taata oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu (Keskiväli 2013, 63). Muutoksessa esimiestyön merkitys kasvaa ja avoimuudella sekä viestinnällä lisätään oikeudenmukaisuuden kokemusta ja vähennetään epätietoisuutta (Henriksson 2018, 81). Virtuaalisen tiimin johtamisessa esimiehen rooli on tärkeää suhteiden luomisen, tiimin muodostumisen, onnistuneen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Työympäristöjen

monimutkaistuessa esimiehen johtamistaitojen ja käytäntöjen merkitys korostuu tiimihengen, tiimin jäsenten välisten suhteiden sekä hyvän yhteistyön luomisessa. Virtuaalijohtaja on ihmisten johtaja ja virtuaaliesimiehellä tulee olla hyvät kommunikaatiotaidot (Pöllänen 2015, 81-86).

Luottamusta työyhteisössä, niin työtovereiden kesken kuin suhteessa esimieheen, pidettiin tärkeänä asiana työyhteisössä. Luottamus näkyy arjen sujuvuutena, luottamuksellisessa tilanteessa voidaan keskittyä työn tekemiseen. Kun arkityö häiriintyy, se laskee motivaatiota, turhauttaa ja lisää työstressiä. Luottamus mielletään vastavuoroisena, alainen luottaa esimieheen ja esimies alaiseen. Luotettava esimies on oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu. Samat asiat luovat luottamusta niin työtoveria, esimiestä kuin johtoakin kohtaan. Jonkin verran suuremmat odotukset kuitenkin kohdistuvat esimieheen ja muutoksessa luottamus esimieheen ja johtoon voi muuttua (Enlund-Nousiainen 2013, 64-69). Luottamusta esimieheen heikentää muun muassa seuraavat tekijät: esimiestä ei saa kiinni ja hänellä ei ole riittävää asiaosaamista, aikaa, tukea ja ohjausta ei saa riittävästi, asioita ei viedä eteenpäin epäkohtien ja ongelmien ratkomiseksi ja alaisen kanssa ei keskustella häntä koskevista asioista (Enlund-Nousiainen 2013, 71).

Myös esimiesasemassa olevien näkökulmasta toimivaan esimiestyöhön kuuluvat hyvät vuorovaikutustaidot, luottamus, avoimuus ja rehellisyys (Sandström 2012, 84; Järvenpää 2010, 88). Haasteellisten tilanteiden käsittely ja puheeksi ottaminen koettiin vaikeiksi. Esimiehen itsetuntemus auttaa haasteellisten vuorovaikutustilanteiden käsittelyssä (Sandström 2012, 84). Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi muuttuvassa työelämässä koettiin tärkeäksi ja esimiehet kaipasivat mahdollisuutta ajan antamiseen, läsnäoloa ja aikaa kuuntelemiseen (Järvenpää 2010, 88; Törmälehto 2016, 58). Ylimpään ja keskijohtoon kuuluvat henkilöt tarkastelivat työhyvinvointia organisaatiolähtöisesti. Työntekijöiden työhyvinvointi takaa työyhteisön tai yksikön tulostavoitteet. Lähiesimiesten näkökulma oli yksilökeskeinen. Lähiesimiehet tulkitsivat alaisten työhyvinvoinnin olevan aikaansaannos tai seuraus hyvin tehdystä esimiestyöstä. Kaiken kaikkiaan esimiehet ja ylempi johto näkivät työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä esimiestyön osatekijänä (Keskiväli 2013, 60-61).

Psyykkistä työhyvinvointia tukevaa esimiestyöhön liittyvät johdonmukaisuus, päätöksistä kiinnipitäminen ja vision määrittäminen, perustelu, konkretisointi ja sen esillä pitämistä. Esimiehen johdonmukaisuus lisää arjen ennustettavuutta sekä vähentää sekavuutta ja yllätyksiä. Lisäksi hyvä esimiestyöhön liittyy riittävien resurssien järjestäminen. Kun esimies tuntee työn ja sen vaatimukset, hän voi myös toimia resurssien suhteen suunnitelmallisesti. Oikein suunnatuilla resursseilla taataan työrauha, pystytään huomioimaan yksilölliset vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet. Palautteen antaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ovat myös hyvää esimiestyötä. Esimies pystyy vaikuttamaan sosiaaliseen työhyvinvointiin osoittamalla arvostusta ja luottamusta vastuuta antamalla, olemalla läsnä ja tavoitettavissa sekä pitämällä ratkaisukeskeistä asennetta yllä ristiriitojen ratkaisuisissa. Esimiehen toiminnan lisäksi kaikki yhteisön jäsenet vaikuttavat ilmapiiriin, mutta esimiehen esimerkillisellä toiminnalla on suuri merkitys. Esimiehen toiminta vaikuttaa osin suoraan osin välillisesti yksilön kokemaan työhyvinvointiin. (Routti 2018,86-90)

Y-sukupolven edustajat (1980-1990 luvuilla syntyneet) toivat saman suuntaisia näkemyksiä esille. Hyvä esimies on läsnä, antaa tukea ja on helposti lähestyttävä. Hän on oikeudenmukainen, antaa mahdollisuuksia ja on toiminnassaan läpinäkyvä. Nuorempi sukupolvi pitää tärkeänä, että esimies pystyy muuttamaan toimintatapojaan työntekijästä riippuen. X-sukupolven (1961-1980 syntyneet) esimiehet johtavat kaikkia samalla tavalla ja heidän on vaikea muuttaa toimintatapojaan. Huono esimies ei välitä alaisistaan eikä ole läsnä (Yang 2016, 46-47).

Y-sukupolven edustajat esimiehinä kokivat, että vanhempaa sukupolvea ei kannata painostaa muutokseen eikä myöskään antaa lisätehtäviä. Vanhempi sukupolvi ei motivoitu pakottamisesta ja se lisää muutosvastarintaa. Muutostilanteessa heidät pitää ottaa mukaan alusta lähtien ja antaa aikaa. Vanhempia ja nuorempia sukupolvia ei kannata vertailla. Kaikki kaipaavat palautetta ja kokemusta siitä, että työpanosta arvostetaan. Tiimityössä eri ikäisten johtamisen esimiehet kokivat haasteeksi. Vanhemmat alaiset haluavat työskennellä rauhassa ja niin kuin ennen on työskennelty ja nuoremmat kaipaavat haasteita ja ovat kehittymishaluisia. (Yang 2016, 52)

Näkökulmat ja mielipiteet viestinnän ja tiedottamisen laadusta ja määrästä työntekijöiden ja esimiesten välillä nousivat esille hiukan ristiriitaisina. Esimies asemassa olevat arvioivat ja kokivat tiedottamisen riittäväksi ja myös avoimeksi (Törmälehto 2016, 60; Vuorinen 2014, 63).

7.2 Työntekijöiden kokemukset muutoksesta

Lähtökohtaisesti työntekijät pitivät muutoksia ja uudistuksia tarpeellisina sekä ymmärrettävinä ja muutos nähtiin myös mahdollisuutena (Törmälehto 2016, 58; Vuorinen 2014, 61; Nurmi 2017, 99; Hyyryläinen 2016, 45; Sinijärvi 2017, 43). Työssä tapahtuneiden muutosten taustalla oli erilaisia tilanteita; yt-menettely, organisaatiomuutos, joukkoirtisanoutuminen, esimiesten vaihtoja ja työssä käytettävien järjestelmien uudistamista ja joissakin työyhteisöissä oli meneillään useampia muutoksia samanaikaisesti. Vaikka lähtöasetelma **tunnetasolla** oli ymmärtäväinen, kokemuksena muutosta kuitenkin kuvattiin melko pitkälle negatiivisilla termeillä (Törmälehto 2016, 56; Henriksson 2018, 70; Enlund-Nousiainen 2013, 58; Sinijärvi 2017, 39). Kuvattuja tunteita olivat epävarmuus, pettymys, uupumus, turhautuminen, voimattomuus, pelko, sekaavuus ja huolestuneisuus. Muutosprosessin koettiin heikentävän työmotivaatiota (Vuorinen 2014, 92; Piirainen 2015, 50). Muutoksen päättyessä ja onnistuessa, kuvattiin positiivisia tunteita, kuten helpotusta, positiivisuutta ja luottavaisuutta (Henriksson 2018, 70).

Muutoksen konkreettisessa toteutuksessa kritiikkiä suunnattiin **toteutusaikatauluun ja ajankäyttöön teemoihin**. Muutosten toteutus koettiin liian kiireisenä (Törmälehto 2016, 57; Henriksson 2018, 67; Enlund-Nousiainen 2013, 55), muutokset olivat puutteellisesti suunniteltu, useita uudistuksia samanaikaisesti ja uusi muutos aloitetaan, vaikka edellinen ei ole vielä loppunut (Törmälehto 2016, 59; Henriksson 2018, 67; Enlund-Nousiainen 2013, 58; Piirainen 2015, 49, Järvenpää 2010, 90). Myös esimiehen ajallisiin resursseihin ja mahdollisuuksiin olla läsnä työntekijöiden arjessa kiinnitettiin huomiota (Henriksson 2018, 71; Järvenpää 2010, 88).

Kolmanneksi kritiikin kohteeksi nousi **viestintään ja tiedottamiseen** liittyvät seikat (Törmälehto 2016, 59; Henriksson 2018, 71-74; Vuorinen 2014, 63; Sinijärvi 2017,

47; Maliniemi 2017, 80; Peltola 2008, 28). Muutokset eivät useinkaan toteudu suunnitellussa aikataulussa. Suunnitelmien ja aikataulujen muutoksista tiedottaminen vähentäisi henkilöstön epävarmuutta ja muutoksen tavoite pysyisi mielessä (Vuorinen 2014, 65, 80). Viestinnän ja tiedottamisen problematiikkaan voidaan liittää myös työntekijöiden muutoksen tarpeellisuuteen ja hyötyyn liittyvät pohdinnat (Törmälehto 2016, 57, 62; Vuorinen 2014, 90; Enlund-Nousiainen 2013, 56,59,61). Myös viestinnän määrään ja sisältöön ja sisällön laatuun otettiin kantaa (Törmälehto 2016, 59). Viestintään ja tiedottamiseen muutostilanteessa liittyy suuri epäluottamuksen tunne. Työntekijät epäilevät tiedottamisen rehellisyyttä ja avoimuutta. Pohdittiin, saavatko kaikki yhtä kattavaa tietoa vai salataanko/pimitetäänkö mahdollisesti jotain ja asioista tiedotetaan vasta sitten, kun päätökset on jo tehty (Peltola 2008, 29; Henriksson 2018, 73; Enlund-Nousiainen 2013, 78).

Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet muutoksessa koettiin heikkoina. Henkilöstön mielipiteen kuulemista, merkitystä muutoksessa ja huomioonottamista epäiltiin. Lisäksi koettiin, että yt-menettelyn myötä menetettiin osaamista ja ammattitaitoista henkilöstöä päästettiin pois (Törmälehto 2016, 61-62; Henriksson 2018, 74). Toisaalta voi olla myös niin, että työntekijät eivät välttämättä ole mieltäneet osallistuneensa strategiaan linjauksiin (Vuorinen 2014, 72).

Muutokseen suhtautumisessa eri sukupolvien välillä voidaan nähdä eroavaisuuksia. Y-sukupolvi on elänyt muutoksen keskellä ja teknologiaa on totuttu käyttämään sekä arjessa että työelämässä. Teknologian mahdollisuuksien käyttäminen ei vanhemmalle sukupolvelle ole niin helppoa. Elinikäisen oppimisen ja osaamisen kehittämiseen kannustamisen myötä suunnan muutos elämässä ja uralla ei välttämättä tunnu niin pelottavalta/mahdottomalta kuin aikaisemmin (Hyyryläinen 2016, 89).

7.3 Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin muutostilanteessa

Yleisesti ottaen työhyvinvointi koostuu johtamisesta ja työn sisällöstä (Malminen 2017, 77) omasta terveydestä, hyvästä työilmapiiristä ja turvallisuudesta. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, mielipiteiden huomioiminen ja oman työn kehittäminen edistävät työhyvinvointia (Peltola 2008, 37). Asiantuntijatyötä tekevät korostivat työn merkityksellisyyttä sukupolvesta riippumatta. Työ on keskeinen osa elämää ja identiteettiä ja sitä kautta määritellään oma hyöty yhteiskunnassa. Työ on keino toteuttaa

itseään ja työn merkityksellisyyden kokemus lisää motivaatiota ja jaksamista (Hyyryläinen 2016, 42-43, 91).

Tekijöitä, jotka muutostilanteessa vaikuttivat työhyvinvointiin negatiivisesti, tuotiin esille useampia. Uudistuksen määrä ja nopeus uuvuttavat. Lisäksi pelättiin asiantuntijuuden häviävän. Pettymyksen tunne liittyi ammattitaitoisten työntekijöiden irtisanoutumiseen. Negatiivisina asioina koettiin myös lisääntynyt byrokratia, muutokset työtehtävissä sekä hankalat tilanteet henkilöstöjohtamisessa. Energiaa ja aikaa perustyön tekemiseltä vei myös jatkuva muutoksesta puhuminen (Törmälehto 2016, 57). Yksilöiden reagointiin vaikuttivat myös aikaisemmat kokemukset muutoksista, oma luonne sekä henkilökohtaiset tekijät. Aikaisemmat negatiiviset kokemukset aiheuttivat negatiivisuutta uudessakin tilanteessa (Törmälehto 2016, 71) ja myös niin, että aikaisemmat kokemukset muutosten hallinnasta auttaa selviytymään (Enlund-Nousiainen, 2013, 90). Uupumusta lisäsivät työmäärien kasvu, aikapaineet ja henkilöstövaje. Ajan ja tuen puutteen vuoksi myös esimiestyö kärsii. Työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttivat epäselvät työnkuvat, avoimuuden ja viestinnän puute, suuri työmäärä ja ajan puute (Henriksson 2018, 69, 71-72). Tyytymättömyyttä aiheuttivat työn yksipuolistuminen ja tehtäväkentän kaventuminen, järjestelmien toimimattomuus sekä asioiden hoitamisen vaikeus (Enlund-Nousiainen, 2013, 90).

Työyhteisön ilmapiiri ja kollegoiden tuki muutoksessa koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta, lisäksi oma terveys ja työ, läheiset ja toivo muutoksen päättymisestä auttoivat jaksamaan. Yhteiset tauot kollegoiden kanssa lisäsivät yhteishenkeä ja luottamusta. Oma hyvinvointi koostuu esimerkiksi työn ja vapaa ajan tasapainosta. Lisäksi oman työn sisältö, vaihtelevuus työtehtävissä, luottamuksen ja vastuun lisääntyminen tukivat selviytymistä (Henriksson 2018, 77). Yhdessä tekeminen ja toimiminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja jokaisella yksilöllä on vastuu yhteistyötaitojen ja sosiaalisten taitojen kehittämisestä (Hyyryläinen 2016, 49). Työn ja vapaa-ajan/yksityisyyden raja on hämärtynyt, joka on osa työelämän ja työn tekemisen muutosta. Yksi tekijä rajan hämärtymiseen on teknologian ja sosiaalisen median muotojen kehitys. Tarve rajan vetämiseen työn ja yksityisyyden välille saattaa lisääntyä. Yhtenä voimavarana tuotiin esille perhe-elämän ja harrastusten merkitys. Harrastusten kautta rentoudutaan, toteutetaan itseä ja puretaan ajatuksia (Hyyryläinen 2016, 91-92).

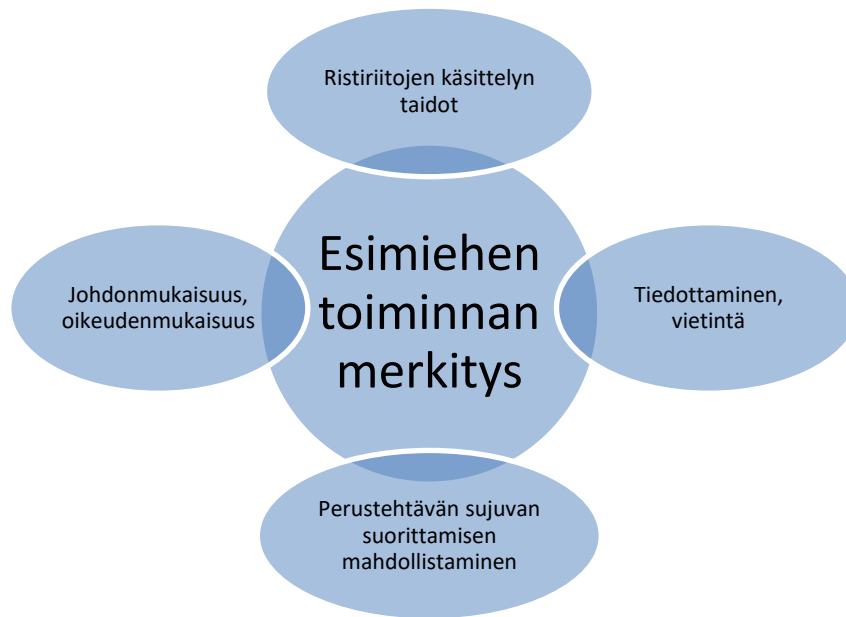
Tyytyväisyyttä lisää uudet työkaverit ja mahdollisuus oppia uutta (Enlund-Nousiainen, 2013, 90). Muutokset ja esimerkiksi määräaikaiset työsuhteet saatetaan nähdä myös mahdollisuutena laajentaa osaamista ja saada monipuolinen työura. Määräaikaiset työsuhteet voivat kuitenkin vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Määräaikaisissa töissä työtä ei kuitenkaan tehdä huonommin, vaan työ nähdään itsensä kehittämisenä ja sitä tehdään enemmänkin itselle kuin organisaatiolle ja uusia mahdollisuuksia katsellaan avoimin mielin (Hyyryläinen 2016, 43, 47).

Selviytymisen keinoja kuvailtiin myös termeillä sopeutuminen, tottuminen ja kokemus (Henriksson 2018, 76). Muutokseen sopeutumisessa auttoivat pitkä työkokemus, osaaminen, ammattitaito sekä aikaisemmat kokemukset muutoksista (Enlund-Nousiainen 2013, 91). Lisäksi selviytymisen keinoina pidettiin mukautumiskykyä, positiivisuutta ja luottavaista elämänasennetta. Y-sukupolven edustajat (vuosina 1980-1990 syntyneet) kuvasivat kasvaneensa muutosten keskellä, joten he ovat tottuneet joustavampan työntekoon ja erilaisiin työn muotoihin. Suhtautumisessa muutokseen sukupolvella ei välttämättä ole merkitystä vaan erot syntyvät persoona- ja elämänvaihetekijöillä (Hyyryläinen 2016, 45-46). Vastuu omasta hyvinvoinnista, osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä muutoksen keskellä on ihmisen omalla vastuulla. Kilpailu koveenee työmarkkinoilla ja omaa osaamista pitää osata tuoda esille ja markkinoida. Oman osaamisen kehittämisen taidon lisäksi tarvitaan itsensä johtamisen taitoa (Hyyryläinen 2016, 48).

8 YHTEENVETO

8.1 Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Ensimmäisessä kysymyksessäni hain vastausta siihen, mikä on esimiesten/johtamisen vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa. Keskeiset teemat, jotka nousivat tutkimusten pohjalta esille, voidaan kuvata seuraavasti (Kuvio 9):



Kuvio 9 Esimiehen toiminnan ja johtamisen merkitys muutoksessa

Muutosten toteutuksen, työyhteisön toimivuuden sekä esimiehen toiminnan ja johtamisen arvioinneissa nousivat toistuvasti esille **avoimuuden** ja **luottamuksen** teemat ja nämä liitettiin vahvasti myös viestintään. Avoimuuden ja luottamuksen ylläpitäminen ja rakentaminen ovat esimiehen sekä keskeisiä että haasteellisimpia tehtäviä muutostilanteessa. Lisäksi esimiehen oikeudenmukaisuus, vuorovaikutustaitojen sekä tunteiden ja ristiriitojen käsittelyn taidot koettiin tärkeiksi ja ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Muutosten käynnistämisen perustelut keskittyvät monesti järkisyihin, jolloin henkilöstön tunnereaktioiden käsittely voi jäädä kokonaan huomiotta. Varsinkin yt-menettely herättää henkilöstön keskuudessa voimakkaita negatiivisia tunteita kuten pelkoa, turhautuneisuutta epävarmuutta ja voimattomuutta.

Esimiestyön ja johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin tuotiin esille myös työn sujuvuuteen liittyvien teemojen kautta. Perustehtävän ja päivittäisten työtehtävien suorittamisen sujuvuuden varmistaminen koettiin tärkeäksi. Kaikki muutokset, jotka sotkevat arkipäivän ja perustehtävän suorittamista, koettiin motivaatiota ja työhyvinvointia heikentävänä. Asianmukaiset, toimivat työtilat sekä säännölliset palaverit tekevät työstä suunnitelmallista ja sitouttaa työhön. Esimiehen ymmärrys arkipäivän työstä, osallistuminen työn sisällön ja osaamisen kehittämiseen on merkityksellistä. Esimiehen johtamistavan ennustettavuus, tavoitettavuus ja lähestyttävyyys koettiin tärkeänä.

Tavoitettavuudesta yksi konkreettinen esimerkki on sähköposteihin vastaaminen. Vastaamattomuus tulkittiin johdonmukaisesti negatiivisena ilmiönä.

8.2 Muutokseen suhtautuminen

Toisessa kysymyksessäni hain vastausta kahteen asiaan; miten työntekijät kokevat muutoksen ja miten työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät (Kuvio 10):



Kuvio 10. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat asiat

Lähtökohtaisesti suhtautuminen muutokseen ja sen tarpeellisuuteen on avoin ja positiivinen. Työntekijät tiedostavat, että maailma muuttuu ja työntekemisen muotoja on kehitettävä ja muutettava. Muutoksen konkreettisen toteutuksen aikana suhtautuminen muuttuu. Muutosta aletaan kyseenalaistaa ja epäillä tavoitteiden saavuttamista. Tiedottamiselta ja viestinnältä odotetaan konkreettisia ja selkeitä vastauksia ja lisäksi kritisoitiin ajankäytöllisiä asioita. Muutosten toteuttaminen on liian nopeaa ja kiireistä. Kritiikkiä kohdistettiin myös päällekkäisiin ja jatkuviin muutoksiin. Edellistä muutosta ei ole viety läpi, kun seuraava aloitetaan. Aikaan liittyi myös huoli oman ajankäytön hallinnasta ja työmäärästä.

Työelämän muutokseen ja työsuhteeseen suhtautumisessa on tapahtunut muutos nuoremman ja vanhemman sukupolven välillä. Tämä aiheuttaa muutoksen johtamiselle kehittämispaineita ja myös työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden kehittämistä. Globalisaation, digitalisaation ja työelämässä tapahtuvan sukupolven vaihtumisen myötä tapahtuu muutos myös työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Y-sukupolven edustajat suhtautuvat työelämään, omaan uraan ja muutoksiin eri lailla kuin X-sukupolven edustajat. Nuoremman sukupolven edustajat saattavat nähdä työn henkilökohtaisena kehittämisen projektina, jota tehdään itselle eikä niinkään työnantajalle. Sitoutuminen työnantajaan voi olla heikompaa ja uusia haasteita etsitään aktiivisesti. Uudet ja erilaiset kilpailutilanteet asettavat myös työnantajille haasteita. Ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan sitouttaminen ja saaminen voi olla vaikeaa. Organisaatioissa tapahtuvien muutosten myötä työntekijät saattavat menettää merkityksellisyyden kokemuksen työstään, jolloin osaamista karkaa ennalta arvaamattomalla tavalla. Erilaisissa muutostilanteissa, esimiestyössä, johtamisessa ja työssä jaksamisen näkökulmasta luottamus koettiin tärkeänä niin työntekijöiden kuin esimiesten mielestä.

Proaktiivisuus (innovatiivinen) ja proaktiivisen käyttäytymisen muodot tulivat selvemmin esille Y-sukupolven keskuudessa tehdyissä tutkimuksissa. Kuulluksi tuleminen ja ammatillisen osaamisen arvostaminen nousivat vahvasti esille kaikissa, mutta ehkä aktiivisempi ja reippaammin päätöksiä tekevä sukupolvi on tullut työelämään. Oman osaamisen arvostaminen ja sen markkinointi on vahvempaa.

8.3 Työntekijän työhyvinvointiin liittyvät vaikuttamismahdollisuudet

Toisen kysymykseni jälkimmäisessä osassa haettiin vastausta työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Muutoksen aikana työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyviä keinoja työntekijät kuvasivat seuraavasti (Kuvio 11):



Kuvio 11. Keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen

Muutos tuo aina tullessaan epätietoisuutta, sekavuutta ja epäselvyyttä esimerkiksi työnjaollisten asioiden suhteen. Työhyvinvointia ja jaksamista vähentävänä ja erityisen stressaavana tekijänä koettiin arkipäivän ja perustehtävän hoitamisen vaikeus. Tämän suhteen odotukset johtamiselta ja lähiesimiehen toiminnan suhteen kasvoivat. Palaute, tuki ja läsnäolo lähiesimieheltä oli tärkeä asia jaksamisen kannalta. Työelämän muutoksen myötä virtuaaliset tiimit ja monipaikkainen työ lisääntyvät, kuitenkin esimiehen konkreettista läsnäoloa ja tietoa arkipäivän työstä pidettiin tärkeänä. Tekniikan laatu ja toiminta varmuus lisäävät työn sujuvuutta. Jaksamista ja positiivisuutta lisäsi myös asiakastyö, sen onnistuminen ja positiivinen palaute asiakkailta. Vahva ammatillinen itsetunto ja osaaminen vahvistivat myös. Esimiehen kyky olla läsnä ja luoda struktuuria epäselviin tilanteisiin auttoi jaksamaan ja sietämään stressiä. Kokemuksista, että ammattilaisen osaamista arvostetaan, työntekijät tulevat kuulluksi ja heidän mielipiteitään arkipäivän työstä arvostetaan ja otetaan huomioon myös muutostilanteissa ja työtehtävien uudelleen järjestelyissä, koettiin tärkeäksi. Tämä tuli erityisesti esille Y-sukupolvea koskevissa tutkimuksissa. Erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivat, nuorempi sukupolvi vaatii työn sisällöltä haasteita ja vaatimukset johtamisellekin kasvavat. Muutos, joka ei palvele työntekijän tavoitteita ja ajatuksia omasta osaamisesta, voi johtaa irtisanoutumiseen.

Oman asenteen muokkaaminen oli yksi keino jaksaa muutostilanteessa. Harrastukset ja henkilökohtaiset ihmissuhteet koettiin myös keinoina jaksaa. Yksilölliset erot suhtautumisessa ja asenteissa muutosta kohtaa ovat suuret. Suhtautumiseen vaikuttaa se, nähdäänkö muutoksessa positiivisia mahdollisuuksia omalle työlle. Ikä, persoonallisuuden piirteet, koulutus, ammatillinen itsetunto ja aikaisemmat kokemukset vaikuttivat työntekijän suhtautumiseen. Pitkä työkokemus voi olla sekä vahvuus että heikkous muutoksen sietämisessä ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Omaa käyttäytymistä ja suhtautumista muutokseen kuvattiin termeillä sopeutuminen, alistuminen, tottuminen sekä luovuus ja aktiivisuus. Asioihin ja päätöksiin pyrittiin vaikuttamaan, vaikka oli-kin epäily, että sillä ei ole merkitystä. Lisäksi kollegoiden kanssa keskustelut ja työyhteisön ilmapiiri ovat työhyvinvointia ja jaksamista ylläpitäviä tekijöitä. Kommunikaatio ja viestintä nousivat keskeisiksi teemoiksi muutoksen johtamisessa ja myös jaksamisen näkökulmasta. Reaktiot ovat siis yksilöllisiä ja käytössä on niin reaktiivisia kuin proaktiivisia keinoja.

Itsensä johtamisen käsite ei noussut työntekijöiden keskuudessa tehdyissä tutkimuksissa esille enemminkin esimiestyön näkökulmasta. Itsensä johtaminen ja itsetuntemus tulivat esimiestyön kehittämisen ja siinä tulevien haasteiden näkökulmasta esille.

9 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUKSET

Kaikki johtamisoppien näkökulmat ja tutkimusten viitekehykset tulivat näiden tutkimusten kautta esille. Muutoksen johtamista ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pohdittiin niin asioiden kuin ihmisten johtamisen, työpaikan kulttuurin, esimiehen piirteiden ja käyttäytymisen sekä tilannesidonnaisten teemojen kautta. Töiden kautta tulee vaikutelma, että epäluottamus ja johdon etäisyys kasvavat muutostilanteessa. Muutostilanteessa siirrytään johtamisessa autoritäärisempään suuntaan. Viestintä, sen sisältö ja määrä ovat keskeisiä kritiikin aiheita. Taustalla häämöttää epäily, että kaikkea ei tuoda rehellisesti esille, joku tietää enemmän ja päätökset tulevat ylhäältä annettuna. Kotterin onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksasta portaasta näyttää parhaiten toteutuvan muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden perusteleva ja sen viestittäminen. Muutoksella tavoiteltavan vision luominen ja sen viestittäminen henkilöstölle

eivät toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Viestinnässä on kehitettävää myös lähiesimiesten ja ylimmän johdon välillä. Johtokunnan jäsentenkin keskuudessa voi olla eri käsitys tilanteesta. Lähiesimiehen laadukas muutosjohtajuus ei toteudu, jos hänellä ei ole tietoa muutoksella tavoiteltavasta visiosta ja/tai hän ei kykene perustelemaan, valtuuttamaan ja osallistamaan alaisiaan menossa olevaan muutokseen (Kotterin neljäs ja viides porras) vision kautta. Tämä on omiaan lisäämään epäluottamusta henkilöstössä.

Muutoksen johtaminen on haasteellinen tehtävä. Työntekijöiden näkökulmasta arkipäivän sujuvuus on tärkeää ja muutos häiritsee aina perustehtävän suorittamista sekä vaikuttaa työtehtäviin ja niiden jakautumiseen. Saman aikaisesti odotukset esimiehen ja johdon suuntaan on se, että he takaisivat arkipäivän tasa-arvoisen ja joustavan toteutuksen. Työntekijät kokevat voimakkaita tunteita ja esimieheltä odotetaan ristiriitojen käsittelyn taitoja. Viestinnän ja luottamuksen välille kehittyy muutostilanteessa jonkinlainen kuilu. Negatiivisten tulkintojen määrä lisääntyy. Työntekijät epäilevät, että johdolla ei ole käsitystä siitä, mitä työyhteisöissä tapahtuu muutosten myötä. Esille tuli myös näkemys, että esimiehet eivät tiedä alaistensa osaamisalueita ja työntekijöiden toiveita ei oteta huomioon.

Työyhteisöjen toimintaa on leimannut järkiperaisyys eli rationaalisuus. Tunteita pidetään työyhteisössä häiritsevinä, ei-toivottuina ja jopa kiellettyinä. Järkiperaisyys on toivottavaa ja julkista kun taas tunteet ovat yksityisiä. Organisaatiossa ihmisten välinen kanssakäyminen on rakentavaa silloin, kun työntekijät huomioivat ja tunnistavat toistensa tunteet ja tarpeet. Voidaan puhua rajoitetusta tunteellisuudesta. Organisaatiokäyttäytymisen kannalta on tärkeää, että ymmärrämme toisten työyhteisön jäsenten tarpeita ja tunteita. Rajoitetun tunteellisuuden muita periaatteita ovat epävarmuudessa eläminen ja sen sietäminen, tavoitteiden moninaisuus, holistinen ihmiskäsitys, yhteisöllisyys ja tunnesäännöt. Todelliset tilanteet ja tarpeet ohjaavat tunneilmaisuja. Ihminen ilmaisee aitoja tunteita, ei ammattirooliin tai sukupuoleen liittyvien asenteiden tai työnjaon pohjalta. (Lämsä & Päivike 2013, 63-65)

Viestinnän problematiikkaan liittyy myös työntekijöiden ja esimiesten erilainen käsitys viestinnän määrästä ja laadusta. Henkilöstön keskuudessa on runsaasti, pääsääntöisesti negatiivisia, tunteita, joiden kautta viestintää tulkitaan. Ja tulkintaa tehdään niin

sanallisten kuin sanattomienkin viestien kautta. Viestintä on asiakeskeistä ja faktoihin perustuvaa ja ne eivät poista tunnetason pelkoja, huolia, epävarmuutta ja sekavuutta. Tunteiden ja ristiriitojen käsittely on tärkeää ja tämä nousi yhdeksi tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Ristiriitojen välttely ja ohittaminen esimiestyössä vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Rajan veto ja tasapainon löytäminen tunteiden esiin tuomisen ja asiapohjaisen tilanteen käsittelyn välillä on vaikeaa. Mitä luottamuksellisempi ja avoimempi työyhteisö ja suhde esimieheen on, sitä enemmän ja rohkeammin tunteita tuodaan esille ja tämä voi tehdä esimiestyöstä ja työn hallinnasta vaikeaa.

Asioista puhumista työyhteisössä pidetään positiivisena käyttäytymisenä. Avautumisen voi jakaa kuitenkin kolmeen tyyppiin. Prososiaalinen avautuminen perustuu yhteistoiminnallisille motiiveille ja se hyödyttää sekä organisaatiota että työntekijöitä. Prososiaalinen avautuminen tarkoittaa työhön liittyvien tietojen, ideoiden ja mielipiteiden ilmaisua. Organisaatiolle haitallisia avautumisen muotoja ovat puolustautuva ja alistuva avautuminen. Puolustautuvaa avautumista motivoi pelko ja se perustuu itsesuojelulle ja käyttäytymiseen liittyvä mahdollisimman vähäinen vastuunotto, turvallisten päätösten tekeminen ja työn lopputuloksen ansioiden lukeminen ulkopuolisille tekijöille. Alistuva avautuminen on syrjään vetäytyvää käyttäytymistä ja käyttäytymisen taustalla on tunne, että työntekijä ei pysty vaikuttamaan asioihin. Alistuva avautuminen ryhmässä voi johtaa ryhmäajatteluun ja avoimen kommunikaation puutteeseen ja sen seurauksena huonoon päätöksentekoon. Päätöksenteko perustuu virheellisille olemuksille ja tietämättömyydelle. (Mikkola 2013, 33-35)

Esimiehen tulisi pyrkiä kokonaisuuden painottamiseen, kaataa raja-aitoja työryhmien, eri henkilöstöryhmien ja osastojen välillä eli luoda me-ajattelua. Jos organisaatioon/työyhteisöön ei ole muodostunut luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria, muutostilanteessa näkökulmaerot voivat kehittyä ylipääsemättömiksi ja johtaminen on kaskyttämistä ja toistuvaa ihmisten ympäripuhumista. Johtamisella voidaan katsoa olevan selkeä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin ja tätä kautta työhyvinvointiin. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työyhteisön tuloksellisuuteen ja hyvä työpaikan ilmapiiri kertoo luottamuksesta, avoimuudesta ja avuliaisuudesta ihmisten välillä. (Juuti & Vuorela 2015, 23-56)

Monitasoinen työelämän muutos vaatii sekä työntekijältä, johtamiselta että työhyvinvoinnin ylläpitoon suunnattavilta resursseilta muutosta. Asenteiden muutosta on jo nähtävissä työelämässä tapahtuvan sukupolven vaihtumisen myötä. Tällä hetkellä työelämässä on sekä X- että Y- sukupolven edustajia, joiden odotukset niin työstä kuin johtamisesta ovat erilaisia. Työhyvinvointiin panostaminen ja työnantajan siihen suuntaamat toimenpiteet tulevat myös uudelleen arvioinnin kohteeksi. Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi työnantajat joutuvat kehittämään keinoja, joilla sitouttaa ammattitaitoisia ja osaavia henkilöitä organisaatioon. Monilla aloilla on vaikeuksia saada ammattitaitoisia työntekijöitä, joten panostus työolosuhteisiin, työn sisältöön ja työhyvinvointiin voi olla merkityksellinen kilpailuetu.

Jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja uudistaminen sekä sukupolvisiirtymä työelämässä muuttavat yhdessä työkuultuuria ja johtamista Suomessa. Sodanjälkeinen sukupolvi poistuu työelämästä ja Y-sukupolvi tulee työmarkkinoille. Tämän myötä myös työnantajan ja työntekijän suhde muuttuu. Tätä suhteen muutosta voidaan kuvata psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Psykologinen sopimus on julkilausumaton uskomus siitä, millaisia palkkioita työntekijät saavat työnantajalta vastineeksi työpanoksestaan. Palkkiot voivat olla vaihdannallisia (palkka, palkanlisät, luontaisedut) ja relationaalisia palkkioita. Relationaaliset palkkiot liittyvät laajemmin työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen ja niitä ovat luottamus, uskollisuus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus. (Pyöriä, 2012, 105-106)

Yhteenvetona töiden kautta välittyy viesti, että muutoksen pyörteessä monet psykologisen sopimuksen elementit murenevät tai vähenevät. Työntekijöiden on kehitettävä uusia ominaisuuksia pärjätäkseen työelämässä. Varmaa ja koko työuran kestävä työsuhde ei ole enää mahdollista ja työntekemisen muodot ja rakenteet (hajautettu työ, virtuaalijohtaminen, teknologia) muuttuvat. Työnantajan on myös kehitettävä uusia tapoja sitouttaa työntekijöitä. Uuden psykologisen sopimuksen tarve on siis olemassa. Aikaisemmin psykologinen sopimus on rakentunut kahden uskomuksen varaan. Toinen on se, että työntekijän uskollisuus, lojaalisuus ja kelvollinen työ palkitaan työnantajan toimesta turvallisuudella ja luottamuksella. Toisena on uskomus siitä, että työnantajan taloudellinen menestys palkitsee automaattisesti myös työntekijää palkan ja varman työsuhteen muodossa. Y-sukupolven edustajille itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet etenkin vapaa-aikana ja ansiotyöhön sitoutuminen ei arvona

ole enää niin suuri. Organisaation haaste on tarjota työntekijöille riittävän houkuttelevia ja sisällöllisesti merkityksellisiä työtehtäviä. Työnantajan tarjoamat innostavat päämäärät ja arvot ovat tärkeitä sekä työntekijöiden osallistuminen uudistusten tekemiseen. Pelkästään toiminnan tehostaminen ja kustannuksia leikkaavat toimenpiteet ja perustelut eivät toimi energisoivina voimanlähteinä. Muita uuden psykologisen sopimuksen ja johtamisen tekijöitä ovat työntekijöiden osallistuminen innovointiin, yhteisten merkitysten luominen vuorovaikutuksen avulla ja yksilölliset työnteon ehdot. (Pyöriä 2012, 106-115)

Kilpailu supistuvasta ja osaavasta työvoimasta kiristyy ja Y-sukupolven edustajat vaativat erilaisia ehtoja sitoutumiselleen. Nuorempi sukupolvi tulee sekä työntekijä että esimiestehtäviin ja tämän sukupolvisiirtymä aiheuttaa Suomessa 2010-luvulla työelämän murroskauden. Johtamisen siirtyminen joustavaan, prosessimaiseen toimintatapaan, vaatii muutoksia työn arjessa. Esimerkkeinä suunnittelu-, tulos- ja laatu vastuun delegointi tiimeille ja yksittäisille työntekijöille. Johtamisessa on kuitenkin edelleen kontrollikeskeisyyttä eikä työntekijöiden aloitteellisuutta ja luovuutta ruokita. Työntekijät saattavat pitää työlle annettavia panoksia liian suurina suhteessa palkkioihin epävarmemmassa ja vaikeimmin ennakoitavassa tilanteessa. Työlle annetaan vähemmän merkitystä omassa elämässä ja työhön panostetaan vähemmän. (Pyöriä 2012, 116-117)

Tasapaino elämän haasteiden ja voimavarojen, eri roolien, työn ja perheen sekä työn ja muiden elämän alueiden välillä lisää työhyvinvointia Jatkuva kiire, epävarmuus, elämän monimutkaistumisen tunne sekä jatkuva riittämättömyyden tunne vähentävät työhyvinvointia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 110)

Yksittäinen laadullinen tutkimus on yleensä yhden organisaation tapaustutkimus, joten sen yleistettävyyttä voidaan arvioida kriittisesti. Johtamisen ja työhyvinvoinnin teemoja on tutkittu paljon, joten aineiston löytäminen ei ollut vaikeaa. Kävin opinnäytetyötäni varten läpi 18 pro gradu- tutkielmaa, joiden asiasanoina oli mm. muutoksen johtaminen, työhyvinvointi ja esimiestyö. Tavoitteenani oli etsiä vastauksia esimiestyön merkitykseen muutostilanteessa, työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaikka tutkimukset oli tehty eri toimialoilla

niin julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatioissa, niin yhteisiä näkökulmia, teemoja ja kokemuksia löytyi. Toki laadulliseen tutkimukseen liittyy aina työn tekijän omaa tulkintaa ja taipumus kiinnittää huomiota tiettyihin, itselle mielenkiintoisiin teemoihin ja ilmiöihin. Toinen henkilö voisi painottaa ja tuoda esille muunlaisia näkökulmia. Tästä näkökulmasta myös tämän työ tulokseen on syytä suhtautua kriittisesti. Itse olisin kaivannut enemmän tai erilaisia vastauksia niihin keinoihin, joilla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Toisenlaisilla asiasanoilla olisi saattanut löytyä vastauksia tuohon kysymykseen paremmin. Työntekijän rooli ja aktiivisuuden vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa on yksi jatkotutkimuksen teema. Mielenkiinto heräsi myös eri sukupolvien väliseen eroon suhtautumisessa työn merkitykseen ja rooliin elämässä ja kokonaishyvinvoinnissa. Pohtimisen paikka on myös se, että valmis-taako esimerkiksi ammatillinen koulutus työntekijöitä uudelleen työn tekemisen kulttuuriin ja mitkä keinot jatkossa sitouttavat työntekijöitä organisaatioon.

Työ on yksi osa ihmisen elämää, mutta kuitenkin merkityksellinen osa. Keinoja, joilla työelämän stressitekijöitä pyritään helpottamaan ja työhyvinvointia pitämään yllä, löytyy sekä työpaikalta että yksityiselämän puolelta. Reaktiot ovat henkilökohtaisia ja niihin vaikuttavat monet tekijät. Vastuu työhyvinvoinnista myös muutostilanteessa on sekä työnantajalla että yksilöllä itsellään. Ihmisen elämä on kokonaisuus ja yhdellä osa-alueella tapahtuvat suuret muutokset voivat vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti ihmisen kokonaishyvinvointiin.

LÄHTEET

Opinnäytetyön aineisto:

Enlund-Nousiainen, Merja. Organisaatiomuutos ja luottamus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto 2013. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/84603>

Henriksson, Nina. Työntekijöiden kokemus muutoksesta yritys X:n HR-yksikössä. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto 2018. Saatavana: <https://www.tritonia.fi/en/theses/abstract/8010/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden+kokemus+muutoksesta+Yritys+X%3A+++HR-yksik%C3%B6ss%C3%A4%3A+Tapaustutkimus+havainnointi+ja+haastattelun%C3%A4k%C3%B6kulmasta>

Honkanen, Helinä. ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä.” Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetusta organisaatiosta. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto 2015. Saatavana: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61955>

Hyyryläinen, Sari. Kun kaikki on epävarmaa, kaikki on mahdollista. X- ja Y-sukupolvet työelämän muutoksen pyörteissä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto 2016. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100437/GRADU-1483358968.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvenpää, Anne-Mari. Johtamiskäyttäytyminen. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto 2010. Saatavana: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/3986/Johtamisk%C3%A4ytt%C3%A4ytyminen+Hyv%C3%A4%C3%A4+johtajuutta+etsim%C3%A4ss%C3%A4+-+Esimiestaitojen+tarkastelua+L%C3%A4nsi-Suomen+verovirastossa>

Keskiväli, Topi. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto 2013. Saatavana: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5288/Varhainen+puuttuminen+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisinstrumenttina%3A+Verohallinnon+esimiesten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisesta+sek%C3%A4+varhaisesta+puuttumisesta>

Lehto, Petteri. Strateginen työhyvinvointi organisaatiosta. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto 2014. Saatavana: <http://www.utupub.fi/handle/10024/96811>

Maliniemi, Tiina. Työhyvinvointi johtamisessa. Yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2017. Saatavana: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135014/progradu_maliniemi_tiina.pdf?sequence=2

Nurmi, Henna. ”Avoimin mielen vastaanottamassa asioita.” – Henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä julkisessa hallinnossa. Pro gradu-tutkielma. Lapin Yliopisto 2017. Saatavana: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63019/Nurmi.Henna.pdf>

Peltola, Ulla. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokeamana. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto 2008. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/78856>

Piirainen, Outi. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa. Työntekijänäkökulma. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto 2015. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150648/urn_nbn_fi_uef-20150648.pdf

Pöllänen, Lilli. Virtuaalijohtaminen - esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2015. Saatavana:

Routti, Ronja. Kohti hyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2018. Saatavana: <http://www.doria.fi/handle/10024/155303>

Sandström, Jaana. Vuorovaikutteinen johtaminen. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto 2012. Saatavana: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4712/Vuorovaikutteinen+johtaminen>

Sinijärvi, Katja. Yhteistoimintaneuvotteluiden vaikutukset työhyvinvointiin suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto 2017. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54431/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201706122815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Taivalkoski, Ritva. Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto 2012. Saatavana: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60975/Taivalkoski.Ritva.pdf>

Törmälehto, Leena. Pirkanmaan ELY-keskuksen henkilöstön kokemukset aluehallinnon uudistuksesta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto 2016. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98603/GRADU-1456126842.pdf?sequence=1>

Vuorinen, Minna. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa- Case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2014. Saatavana: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94455/ProGradu_Minna-Vuorinen.pdf?sequence=2

Muut lähteet:

Aura, Ossi. Ahonen, Guy. Hussi, Tomi. Ilmarinen, Juhani. Strateginen hyvinvointi. SH/2016. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki 2016. Viitattu 19.4.2018: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf/

Critical Appraisal Skills Programme: <https://casp-uk.net/wp-content/uploads/2018/01/CASP-Qualitative-Checklist.pdf>

Hyppänen, Riitta. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita 2013.

Jouhkin, Hannu. SAK. 8.1.2018. Viitattu 26.4.2018: <https://www.sak.fi/aineistot/uutiset/sak-selvitti-irtisanomisten-maara-jai-viime-vuonna-ennatyspieneksi/>

Juuti, Pauli (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki 2006.

Juuti, Pauli (toim.). Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. Vantaa 2010.

Juuti, Pauli. Vuorela, Antti. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä 2015.

Kiuru, Jukka (toim.). Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet-opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki 2009. Viitattu 24.4.2018: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1&isAllowed=y/

Kotter, John P. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos Leading Change. 1996. Suomennos Maarit Tillmann. Rastor Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Linturi, Risto. Kuusi, Osmo. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2018. Helsinki 2018. Viitattu 19.4.2018: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf/

Made by Finland, Tutkimusraportti 9.3.2017. Suomalaisen työn liitto. Viitattu 6.5.2018: <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf/>

Manka, Marja-Liisa. Kaikkonen, Maija-Leena. Nuutinen, Sanna. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere 2007. Viitattu 18.4.2018: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf/>

Markus Martola. Muutosjohtaminen. Winstras Oy. Viitattu 9.5.2018. <http://www.muutos-johtaminen.fi/>

Mikkola, Tuomas. Proaktiivinen käyttäytyminen organisaatiossa. Pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto 2013. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94732/GRADU-1386750812.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 5.4.2018

Naukkarinen, Tytti. YT-tilastot 2017. SAK 8.1.2018. Viitattu 26.4.2018: <https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/irtisanomisten-ja-yt-neuvottelujen-kuukausi-vertailut-2016-2017/>

Pyöriä, Pasi (toim). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Yliopistokustannus 2012.

Rubin, Anita. Tulevaisuuden tutkimuksen perusteet. Otavan opisto. Oppimateriaalit. Viitattu 23.4.2018: http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/2_arvot_tulevaisuudentutkimuksen_nakokulmasta/06_reaktiivisuus?C:D=1819198&m:selres=1819198/

Rubin, Anita. Artikkel. Tulevaisuuskenttätutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. 2014. Viitattu 23.4.2018: <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskenttätutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisenä-tutkimuksena/#Proaktiivisuus%20ja%20tulevaisuudenkuvat/>

Salminen, Ari. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Vaasa 2011. Viitattu 24.10.2017: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf/

Suutarinen, Marjaana. Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Johtamistaidon opisto. Otava 2010.

Sydänmaanlakka, Pentti. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Alma Talent. Helsinki 2016.

Sydänmaanlakka, Pentti. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki 2017.

Tuomi, Jouni. Sarajärvi Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki 2009.

Terävä, Kimmo. Mäkelä-Pusa, Pirkko. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö 2011. Viitattu 8.5.2018: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf/

Tilastokeskus. Käsitteiden määrittely. Viitattu 23.5.2018: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työolobarometri. Syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 34/2017. Viitattu 24.10.2018: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1/

Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 3/2018. Viitattu 12.4.2018: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Työolobarometri.pdf?sequence=1&isAlloved=y/

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM, Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Viitattu 3.5.2018: <http://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951/Yhteistoimintalaki.pdf/>

Työn ja tulevaisuuden arvoitus 2017. Sitra. Viitattu 8.5.2018: <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>

Työntekijänäkökulma, tutkimusten laadun arviointi

Arviointi- kriteeri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Selkeä tut- kimuksen tavoite	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Laadullisen tutkimuksen tarkoituk- senmukai- suus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Menetel- män valinta perusteltu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Haastatelta- vien rekry- tointi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tietojen koonti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tutkijan rooli	x	x	x			x	x		x	x	x
Eettisyys	x	x	x		x	x	x		x	x	x
Analyysi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kannanotot löydöksiin	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Siirrettä- vyys	x	x	x		x	x	x		x	x	x

Esimiesnäkökulma, tutkimusten laadun arviointi

Arviointi- kriteeri	12	13	14	15	16	17	18
Selkeä tut- kimuksen tavoite	x	x	x	x	x	x	x
Laadulli- sen tutki- muksen tarkoituk- senmukai- suus	x	x	x	x	x	x	x
Menetel- män va- linta perus- teltu	x	x	x	x	x	x	x
Haastatel- tavien rek- rytointi	x	x	x	x	x	x	x
Tietojen koonti	x	x	x	x	x	x	x
Tutkijan rooli	x	x				x	
Eettisyys	x				x		
Analyysi	x	x	x	x	x	x	x
Kannan- otot löy- döksiin	x	x	x	x	x	x	x
Siirrettä- vyys	x	x	x	x	x	x	x

Tutkimus	Tutkimuksen tiedot	Johtopäätökset lyhyesti
Enlund-Nousiainen Merja: Organisaatiomuutos ja luottamus pro gradu 2013 Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu	12 Sivumäärä 107 Puolistrukturoitu teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro 6)	Muutoksessa organisaation tulee kiinnittää huomiota pelisääntöjen yhdenmukaistamiseen, prosessien ja järjestelmien sekä työnjohdon toimivuuteen ja arvojen tekeminen läpinäkyväksi. Luottamus liittyy arkipäivän sujumiseen.
Henriksson Nina: Työntekijöiden kokemus muutoksesta yritys X:n HR-yksikössä pro gradu 2018 Vaasan yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta	7 (+osallistuva havainnointi, havainnointikohteita 5) Sivumäärä 98 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro 2)	Epävarmuuden tunnetta muutoksen aikana voidaan vähentää oikeudenmukaisuuden kokemuksella, avoimella viestinnällä ja esimiehen tuella.
Honkanen Helinä: Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa pro gradu 2015 Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta	8 Sivumäärä 123 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro 3)	Etäjohtaminen vaatii esimieheltä säännöllistä yhteydenpitoa ja luottamus esimiehen ja henkilöstön välillä on tärkeää. Henkilöstöltä etäjohtaminen edellyttää osaamista, omaaloitteellisuutta, itsensä johtamista ja ammattitaitoa.
Hyyryläinen Sari: Kun kaikki on epävarmaa, kaikki on mahdollista	12 työntekijää 6 miestä, 6 naista Sivumäärä 105	Työ koetaan merkitykselliseksi molemmissa sukupolvissa. Y-sukupolven edustajat toivat puheessa enemmän

dollista. X- ja Y- sukupolvet työelämän muutoksen pyörteissä pro gradu 2016 Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö	Puolistrukturoitu teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro 7)	esille omaa osaamista, uran rakentamista ja sitä, että työtä tehdään itseä varten. Muutosmyönteisyys on vallalla molemmissa sukupolvissa.
Järvenpää Anne-Mari: Johtamiskäyttätyminen pro gradu 2010 Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta	7 esimiestä 7 työntekijää Sivumäärä 121 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro12)	Keskeinen johtamistaito on vuorovaikutustaidot. Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset kuitenkin eroavat. esimiehet korostavat asioiden edistämistä vuorovaikutustaidollisesti ja työntekijät painottavat työntekijöiden ymmärtämistä ja huomioon ottamista.
Keskiväli Topi: Varhainen puuttumisen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina pro gradu 2013 Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta	15 esimiestä kahdeksalla eri toimipaikalla Sivumäärä 102 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro13)	Työhyvinvoinnin ylläpito käsitettiin kiinteänä osana esimiestyötä. Havaittuihin ongelmiin puuttuminen vaatii esimieheltä rohkeutta ja resursseja.
Lehto Petteri: Strateginen työhyvinvointi organisaatioissa pro gradu 2014 Turun yliopisto, Liiketaloustiede	6 esimiestä kuudesta 6 eri organisaatiota Sivumäärä 97 Teemahaastattelu Nauhoitettu	Keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat johtaminen, esimiestyö ja osaaminen. Yhtenä osana on hyvä työilmapiiri.

	Laadun arviointi 8/10 (nro18)	
Maliniemi Tiina: Työhyvinvointi johtamisessa pro gradu 2017 Lappeenrannan yliopisto, Kauppakorkeakoulu	14, työntekijöitä naisia 10 miehiä 4 Sivumäärä 121 Puolistrukturoitu teema- haastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro10)	Työhyvinvointia edistävä johtaminen on oikeudenmukaista, osallistuvaa ja osallistavaa. Johtamisen tulee olla joustavaa, vuorovaikutteista, työntekijän osaamisalueet huomioon ottavaa ja yksilöllisiä menoja huomioon ottavaa.
Nurmi Henna: ”Avoimin mielin vastaanottamassa asioita” pro gradu 2017 Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta	6 työntekijää Sivumäärä 121 Puolistrukturoitu teema- haastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 9/10 (nro 5)	Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa välillisesti tieto- ja viestintäteknologian kehitys. Sähköistyvän hallinnon kehittyminen vaatii henkilöstöltä myönteistä suhtautumista muutokseen. Työhyvinvoinnin johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kommunikointiin, perehdyttämiseen, koulutukseen, tiedottamiseen ja roolien selkeyteen.
Peltola Ulla: Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana pro gradu 2008 Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta	41, kaikki työntekijöitä organisaation eri yksiköistä 40 naista 1 mies Sivumäärä 59 Sekä ryhmä että yksilöhaastatteluja	Kokemukset työhyvinvoinnista vaihtelijat. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat: suunnitelmallinen perehdytys, työkierto, tasapuolinen ja työntekijöitä arvostava esimiestyö, työnjaon oikeudenmukaisuus, asiallinen ja oikea-aikainen tiedottaminen,

	<p>Nauhoitettu</p> <p>Laadun arviointi 10/10 (nro11)</p>	<p>toimiva tiimityö ja hyvät sosi- aaliset suhteet.</p>
<p>Piirainen Outi:</p> <p>Työhyvinvointi ja työ- hyvinvoinnin johtami- nen kotihoidossa, työntekijänäkökulma pro gradu 2015 Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tie- dekunta</p>	<p>5 Ryhmähaastattelu yht.20 työntekijää</p> <p>Sivumäärä 71</p> <p>Puolistrukturoitu teema- haastattelu</p> <p>Nauhoitettu</p> <p>Laadun arviointi 10/10 (nro 9)</p>	<p>Hyvään työhyvinvoinnin joh- tamiseen kuuluvat hyvät työn sopimusehdot, riittävät henki- löstöresurssit, turvallinen ja sopivasti kuormittava työym- päristö, läsnä oleva johtajuus, työterveyshuollon tuki ja säännöllinen tyhy toiminta.</p>
<p>Pöllänen Lilli:</p> <p>Virtuaalijohtaminen pro gradu 2015 Lappeenrannan teknil- linen yliopisto, Tieto- johtaminen ja johta- juus</p>	<p>6 esimiestä 6 työntekijää</p> <p>Sivumäärä 127</p> <p>Teemahaastattelu</p> <p>Nauhoitettu</p> <p>Laadun arviointi 10/10 (nro17)</p>	<p>Virtuaalijohtaminen vaatii vahvan ihmisten johtamiseen keskittyvän esimiehen. Virtu- aalijohtamisella mahdolliste- taan tiimin yhteistyö ja itseoh- jautuvuuteen tukeminen.</p>
<p>Routti Ronja:</p> <p>Kohti työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä pro gradu 2018 Lappeenrannan teknil- linen yliopisto, Tieto- johtaminen ja johta- juus</p>	<p>3 esimiestä 3 pienryhmähaastattelua, työntekijöitä</p> <p>Sivumäärä 104</p> <p>Puolistrukturoitu teema- haastattelu</p> <p>Nauhoitettu</p> <p>Laadun arviointi 8/10 (nro14)</p>	<p>Työhyvinvoinnin kannalta esimiehen toiminnalle on kolme keskeistä suositusta: läsnäolo arjessa, auttaa työn- tekijää kohtaamaan haasteet ratkaisukeskeisesti ja oikeu- denmukaisuus ja avoimuus.</p>

<p>Sandström Jaana: Vuorovaikutteinen johtaminen pro gradu 2012 Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta</p>	<p>15 esimiestä (neljä eri yritystä) Sivumäärä 102 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 8/10 (nro15)</p>	<p>Esimiehet kokivat, että hyvään johtamiseen sisältyy tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi rehellisyyttä ja avoimuutta pidettiin tärkeinä. Haasteellisiksi koettiin puheeksiottokeskustelut työntekijän kanssa.</p>
<p>Sinijärvi Katja: Yhteistoimintaneuvotteluiden vaikutukset työhyvinvointiin suomalaisessa pankkiorganisaatiossa pro gradu 2017 Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu</p>	<p>21 10 ylintä johtoa 5 keskijohtoa 6 toimihenkilöä Sivumäärä 62 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 8/10 (nro 8)</p>	<p>Yhteistoiminta menettelyn aikana ja jälkeen koetaan epävarmuutta, tilanne koettiin sekavana ja pelottavana sekä yllättävänä ja hallitsemattomana ja tämä vaikutti sekä työilmapiiriin ja sitoutumiseen. Eri organisaatiotasoilla epävarmuus koettiin eri lailla.</p>
<p>Taivalkoski Ritva: Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna pro gradu 2012 Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta</p>	<p>10 esimiestä Sivumäärä 131 Teemahaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 9/10 (nro16)</p>	<p>Henkilöstön osaaminen ja osaamisen johtaminen korostuvat muutostilanteessa ja hyvä osaamisen johtaminen on yksi organisaation menestystekijöistä. Työn sekavuus vie voimavaroja ja vaikeuttaa osaamisen johtamista.</p>
<p>Törmälehto Leena: Pirkanmaan ELY-keskuksen henkilöstön kokemukset aluehallinnon uudistamisesta pro gradu 2016</p>	<p>13, joista 5 esimiesasemassa 7 miestä, 6 naista Sivumäärä 84</p>	<p>Organisaatio muutoksen onnistuminen sai kielteistä kritiikkiä ja muutoksen seuraukset nähtiin enemmänkin kielteisinä kuin positiivisina. Muutos vaikutti negatiivisesti</p>

<p>Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu</p>	<p>Puolistrukturoitu teema- haastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 10/10 (nro1)</p>	<p>henkilöstön hyvinvointiin. Muutos lisäsi epävarmuutta, joka lisäsi stressiä ja muita ne- gatiivisia tunteita.</p>
<p>Vuorinen Minna: Henkilöstön sitoutu- minen muutoksessa pro gradu 2014 Lappeenrannan teknil- linen yliopisto, Kaup- patieteellinen tiede- kunta</p>	<p>13 1 johtoryhmän jäsen 2 esimiestä 10 työntekijää Sivumäärä 142 Puolistrukturoitu teema- haastattelu. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelu Nauhoitettu Laadun arviointi 7/10 (nro 4)</p>	<p>Niin muutoksen onnistumisen kuin epäonnistumisen ku- vaukset sekä henkilöstön muutossitoutuminen kulmi- noituivat viestintään ja erityi- sesti esimiehen hallitsemaan viestintään sekä muutosjohta- juuteen. Onnistunut viestintä vaikuttaa oikeudenmukaisuu- den kokemukseen ja luotta- mukseen ja tätä kautta sitoutu- miseen.</p>