



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN ORGANISAATION MUUTOS- TILANTEESSA

Case: Asiantuntijaorganisaatio X

TEKIJÄT: Riikka Rätty  
Laura Lehtonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Riikka Rätty, Laura Lehtonen	
Työn nimi Johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen organisaation muutostilanteessa	
Päiväys 13.4.2020	Sivumäärä/Liitteet 64/6
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen, Ulla Pekkarinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Asiantuntijaorganisaatio X	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka esimies voi auttaa työntekijöitensä kokemaan innostusta sekä tukea heitä läpi muutosprosessin. Toimeksiantajana työssä toimi pohjoissavolainen asiantuntijaorganisaatio, joka esiintyy työssä anonyyminä. Toimeksiantajalla organisaation muutostilanne koskee esimiehen vaihtumista ja tästä aiheutuvia toimintatapojen sekä organisaation tavoitteiden muutosta.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee muutosta ja sen johtamista työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Oman haasteensa muutosprosessiin tuo meneillään oleva toimialamurros, jonka vaikutus toimeksiantajaorganisaatioon on otettu huomioon opinnäytetyötä laadittaessa.</p> <p>Työssä hyödynnettiin muutokseen ja johtamiseen sekä työntekijäkokemukseen liittyvää kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä sekä podcasteja. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi kyselytutkimus, joka toteutettiin Webropol-ohjelman sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely sisälsi toimeksiantajan toiveesta niin suljettuja kuin avoimia kysymyksiä.</p> <p>Kyselyn pohjalta saatujen tulosten perusteella toimeksiantajaorganisaatiolle esitettiin työkaluja, joiden avulla esimies voi kehittää innostusta työntekijöidensä joukossa. Toimeksiantajalle valitut työkalut ovat syväkiitos, käänteinen mentorointi, dialoginen keskustelu ja päivän kolme positiivista.</p>	
Avainsanat muutosjohtaminen, työntekijäkokemus, yrityskulttuuri, innostus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Riikka Rätty, Laura Lehtonen			
Title of Thesis Leadership impact on employee experience in an organization's change situation			
Date	13.4.2020	Pages/Appendices	64/6
Supervisor(s) Ilkka Virolainen, Ulla Pekkarinen			
Client Organisation /Partners Specialist organization X			
<p>Abstract</p> <p>The primary aim of this thesis project was to examine how a supervisor can help employees create enthusiasm among employees and support them throughout a change process in an organization. The client organization of this thesis is a specialist organization located in Northern Savonia, which prefers to stay anonymous. The change process in the client organization concerns the change of the supervisor and the resulting changes in daily operations and objectives of the organization.</p> <p>The thesis discusses change and managing change from the perspective of employee experience. Industry transformation sets its own challenge on the organization change process and it is considered in the thesis.</p> <p>Written and electronic literature as well as podcasts were utilized in the making of this thesis. The study was conducted as a survey which was carried out by using Webropol online survey tool. The survey contained closed and open questions by the request of the client organization.</p> <p>Based on the survey results, four different kinds of tools were presented for the client organization. With these tools the supervisor can continue the organization's change process while maintaining and creating enthusiasm.</p>			
<p>Keywords change management, employee experience, organization culture, enthusiasm</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	6
1.2	Toimeksiantajaorganisaatio .....	6
1.3	Toimialamurros .....	7
1.4	Työn rakenne .....	8
2	MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA .....	9
2.1	Kotterin muutosjohtamisen malli .....	11
2.2	Muutosjohtajuuden kompassimalli .....	14
2.2.1	Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys .....	15
2.2.2	Osallistava muutosjohtajuuskäsitys .....	17
2.2.3	Innostava muutosjohtajuuskäsitys .....	18
2.2.4	Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys .....	19
2.3	Sisäinen viestintä .....	20
2.3.1	Päivittäisviestintä .....	21
2.3.2	Muutosviestintä ja muutosvastarinta .....	22
2.4	Ketterä toimintamalli .....	25
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MERKITYS MUUTOKSESSA .....	26
3.1	Työntekijäkokemuksen syntyminen ja sen kehittäminen .....	26
3.2	Yrityskulttuuri osana työntekijäkokemusta .....	31
3.2.1	Yrityskulttuurin johtaminen .....	33
3.3	Työntekijän innostuksen johtaminen .....	34
3.3.1	Yksilön innostus .....	34
3.3.2	Tiimit ja innostus .....	36
4	TUTKIMUKSEN KUVAUS .....	38
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	38
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	39
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	40
4.4	Tutkimuksen eettisyys .....	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....	42

5.1	Tutkimuksen tulokset.....	42
5.1.1	Laadullinen osio.....	42
5.1.2	Määrällinen osio.....	47
5.2	Kehitysehdotukset.....	51
5.2.1	Syväkiitos .....	51
5.2.2	Käänteinen mentorointi .....	52
5.2.3	Dialoginen keskustelu.....	52
5.2.4	Päivän kolme positiivista .....	53
6	YHTEENVETO.....	55
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	57
	LIITE 1: KYSELYN SAATEKIRJE.....	59
	LIITE 2: KYSELY.....	60
	Kuva 1 Muutosjohtamisen vaiheet (Vuorinen 2013, 139-140.).....	11
	Kuva 2 Muutosjohtajuuden kompassimalli (Laurila 2017, 214.).....	14
	Kuva 3 Muutoksen vaiheet (Arikoski ja Sallinen 2007.) .....	24
	Kuva 4 Työntekijäkokemuksen määritelmiä (Luukka 2019; Schein 2016; Morgan 2017; Schmidt s.a.) .....	26
	Kuva 5 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan 2017, 8).....	27
	Kuva 6 10 totuutta suomalaisesta työelämästä, Siqni-tutkimus 2019 (Presser 2019) .....	28
	Kuva 7 Kolme työntekijäkokemuksen ympäristöä (Morgan 2017, 57) .....	29
	Kuva 8 Kulttuurin kolme tasoa (Schein 2016, 18).....	31
	Kuva 9 10 hyvän yrityskulttuurin ominaisuutta (Morgan 2017, 90).....	32
	Kuva 10 Koen työpaikallani toteutuvan muutoksen.....	47
	Kuva 11 Kuinka onnistuneena koet työpaikan sisäisen viestinnän muutoksen aikana? .....	48
	Kuva 12 Olen saanut esimieheltä muutoksen aikana tukea.....	49
	Kuva 13 Kuinka innostunut olet tavoittelemaan kuvailemaasi päämäärää? .....	50
	Kuva 14 Verrattuna tilanteeseen ennen muutosta innostukseni taso on muutoksen aikana... ..	50
	Kuva 15 Pohjustusrunko kehityskeskusteluun (Tiitilä 2016, 86).....	53
	Kuva 16 Työntekijäkokemuksen kehittämisen ydinkohdat .....	55

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Käynnissä oleva toimialojen murros muuttaa merkittävästi organisaatioiden toimintaympäristöä ja asettaa haasteita toiminnalle. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee kehittää palveluitaan sekä toimintatapojaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa muuttuneita odotuksia ja tarpeita. Merkittävä tekijä onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta on erinomainen työntekijäkokemus, johon organisaatioiden tulisikin kiinnittää enemmän huomiota (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 165-168). Esimieheltä vaaditaan työntekijöidensä tuntemista ja ymmärtämistä, jotta työntekijöitä voidaan innostaa ja motiivoida. Tämän lisäksi myös organisaatiossa vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen ja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Luukka 2019, 128-129.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa positiiviseen työntekijäkokemukseen organisaation muutostilanteessa sekä löytää hyviä käytänteitä muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Erityisen tärkeää on löytää niitä keinoja, joilla työntekijöitä innostetaan ja motivoidaan ja jotka edesauttavat muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Tutkimuskysymyksiksi määrytyi: millä keinoin esimies voi vaikuttaa myönteisesti työntekijäkokemukseen muutostilanteessa ja kuinka työntekijöiden innostusta ylläpidetään. Tutkimus tarjoaa toimeksiantajaorganisaatiolle konkreettisia työkaluja sekä nostaa esille toiminnassa jo hyväksi havaittuja johtamisen keinoja, joilla työntekijäkokemusta vahvistetaan ja työntekijöiden innostusta ruokitaan.

### 1.2 Toimeksiantajaorganisaatio

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa toimii pohjoissavolainen asiantuntijaorganisaatio X, joka esiintyy työssä jatkossa nimellä toimeksiantajaorganisaatio. Toimeksiantajaorganisaation tehtävänä on edistää asiakkaidensa etuja ja ammatillisia asioita Pohjois-Savon alueella (Toimeksiantajaorganisaation internet-sivut). Muutos koskee organisaation esimiehen vaihdosta ja siitä aiheutuvia toimintatapojen sekä organisaation tavoitteiden muutosta.

Koska työn toimeksiantajana on asiantuntijaorganisaatio, on olennaista miettiä, miten se vaikuttaa työn luonteeseen. Asiantuntijalla on paljon oman alansa erityistietoa ja teoretieto sisältää niin tiedeperusteiset teorit ja käsitteet kuin ammatissa käytettävistä yleissäännöistä ja käytännöllisistä periaatteista. Henkilökohtaisen kokemuksen kautta hankittu tieto on muovautunut pikkuhiljaa ajan saatossa kommunikoinnin, mallintamisen ja osallistamisen tuotoksena. Näistä hankittua tietoa on sitten alettu soveltamaan käytäntöön, jolloin henkilön ei tarvitse turvautua oppikirjoihin vaan toiminta automatisoituu. Henkilön ongelmien hahmotuskyky hioutuu ja hän kykenee hallitsemaan suuriakin kokonaisuuksia. (Ristikangas, Pitkänen ja Aaltonen 2015, 93-94.) Nykyisen työelämän monimuotoisuuden vuoksi asiantuntijalta vaaditaan myös erinomaisia viestintätaitoja sekä kykyä myydä ja markkinoida omaa osaamistaan (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund Uimonen ja Yli-Kokko 2005, 3). Näitä kaikkia edellä mainittuja tietoja ja taitoja tarvitaan myös toimeksiantajaorganisaatiomme toiminnassa.

### 1.3 Toimialamurros

Maailman muuttuessa on ymmärrettävää, että myös organisaatioiden toiminnan on muututtava. Siinä missä ennen suuret tuotantolaitokset olivat suurimpia työllistäjiä, nyt suurimman osan töistä hoitaa tietokoneet ja robotit. Teollisuuden pysähtynyt kasvu on merkki hyytyvästä toimialasta. (Torpo 2017.) Maailma muuttuu koko ajan yhä enemmän kohti tietoyhteiskuntaa, jossa monet työt automatisoituvat ja ihmiset ottavat asiantuntijaroolin. Muun muassa tämä on johtanut toimialamurrokseen, jossa on kyse juuri työn muuttumisesta.

Toimialamurrokseen vaikuttaa merkittävästi megatrendit, joita ovat muun muassa teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, tiedon lisääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos sekä väestön ikääntyminen. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio mahdollistavat uudenlaiset tuotantomenetelmät sekä tuottavuusloikat muun muassa kustannuksien pienennettyä. Datan saantinopeus on myös tehostanut toimintaa ja toiminnansuunnittelua. Digitalisaation myötä data on saatavilla nopeammin ja vaatii aiempaa vähemmän manuaalista työtä. (Ritakallio ja Vuori 2018, 11-12.)

Tiedon lisääntyminen on mahdollistanut organisaatioiden kasvun, sillä digitaaliset yhteydet mahdollistavat asiakkaiden ja tietovarastojen keräämisen ympäri maailmaa. Globalisaatio siirtää tuotantoa uusiin maihin, joka mahdollistaa organisaatioille valmistamis- ja kehittämistoimintojen optimoimista huomioimalla jakelun, laadun, koordinaation sekä hinnan. Kaupungistuminen vaikuttaa merkittävästi tuotteiden ja palvelujen kysyntään. Se vie palveluja ja tuotteita pois muuttotappiollisilta alueilta keskittäen ne kaupunkien keskustoihin ja suuriin ostoskeskuksiin. Ilmastonmuutos ja se kuinka organisaatiot kiinnittävät huomiota omaan hiilijalanjälkeensä on yksi tärkeimmistä muutoksista. Ihmisten kiinnittäessä yhä enemmän huomiota ympäristöasioihin, he odottavat tätä myös organisaatioilta, jolloin organisaatioiden tulee tosissaan huomioida ympäristöasiat toiminnassaan turvatakseen liiketoimintansa myös tulevaisuudessa. (Ritakallio ja Vuori 2018, 11-12.)

Toimialamurros ravistelee myös asiantuntijaorganisaatioita ja vaatii heiltäkin muuntautumiskykyä. Jos organisaatio ei kykene vastaamaan muuttumaan ympäristöön tai ennakoimaan sitä, organisaatio on tuomittu epäonnistumaan. Asiantuntijaorganisaation kohdalla tämä aiheuttaa muun muassa painetta lisääntyneen tiedon hallitsemiseen ja käsittelyyn. Saman aikaisesti tämä muutos tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi laajemman datan ja verkostoitumisen muodossa. (Ritakallio ja Vuori 2018, 12.)

Kaupungistuminen vaikuttaa toimeksiantajaorganisaatiolla esimerkiksi niin, että yritykset keskittyvät suurempiin kaupunkeihin, jolloin haastetta luo pienten kuntien elävöittäminen ja toiminnan takaaminen myös paikallisella tasolla. Muutokset ravistelevat myös työntekijöiden toimenkuvia ja eikä asiantuntijaorganisaatioissa työtä ole sidottu aikaan eikä paikkaan, jolloin työ voidaan suorittaa muuallakin kuin organisaation tarjoamalla työpisteellä. (Ritakallio ja Vuori 2018, 13.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla on alettu vastaamaan tähän toimialoja ravistelevaan murrokseen muun muassa tuotteistamalla palveluja sen sijaan, että niitä niin sanotusti jaettaisiin ilmaiseksi.

Palvelun merkitys on korostunut ja se on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Myös henkilöstön työkuvia on määritelty uudelleen ja kirkastettu. Tämä näkyy myös asiakkaille esimerkiksi nettisivujen kautta ja selkeyttää organisaation toimintaa tekemällä sitä läpinäkyvämmäksi. Toimeksiantajalla mahdollistetaan myös etätöiden tekeminen, sillä työ, jota organisaatiossa tehdään, on suurimmaksi osaksi aivotyötä, joka ei edellytä toimipisteellä istumista jokainen päivä.

## 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu työn taustalla olevasta teoriasta, toimeksiantajaorganisaatioon teetetystä tutkimuksesta sekä tutkimustulosten analysoinnin perusteella valikoituneiden työkalujen esittelystä. Teoriaosuudessa olemme tutustuneet alan kirjallisuuteen, sähköisiin lähteisiin sekä aiheeseen liittyviin podcasteihin. Isoimpina teemoina työssä esiintyvät muutos ja sen johtaminen sekä työntekijäkokeemus, joita on käsitelty luvuissa kaksi ja kolme.

Toinen luku käsittelee muutosta ja sen johtamista. Se pitää sisällään muutoksen eri vaiheet ja Kotterin muutosjohtamisen mallin sekä Laurilan muutosjohtajuuden kompassimallin. Siinä on käsitelty myös sisäistä viestintää sen eri muodoissa keskittyen päivittäis- ja muutosviestintään. Lisäksi on käyty läpi muutosvastarinta ja esitelty ketterä toimintamalli eli elävä strategia, joka on tuoreimpia strategisia toimintamalleja muutoksessa. Kolmannessa luvussa on käsitelty työntekijäkokeumuksen merkitys muutoksessa. Luku sisältää työntekijäkokeumuksen synnyn sekä kuinka sitä voidaan kehittää. Lisäksi on käsitelty organisaatiossa vallitsevan yrityskulttuurin merkitys työntekijäkokeumuksen osalta sekä kuinka yrityskulttuuria johdetaan. Lisäksi syvennytään innostuksen merkitykseen ja kuinka innostusta johdetaan muutoksessa niin yksilön kuin tiimienkin näkökulmasta.

Neljännessä luvussa on esitelty tutkimuksen kuvaus, jossa on käyty läpi tarkemmin tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta, tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä tutkimuksen eettisyyttä. Viidennessä luvussa on analysoitu tutkimuksesta saadut tulokset, joiden pohjalta on valittu neljä työkalua, joita voidaan alkaa hyödyntämään toimeksiantajaorganisaatiossa. Viimeisessä, eli kuudennessa luvussa on yhteenveto työn toteutumisesta ja tuloksista. Lisäksi lopusta löytyy työssä käytettyjen lähteiden luettelo sekä kyselyn saatekirje ja itse kysely.



## 2 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Muutos merkitsee tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä, mikä tarkoittaa, että jostakin vanhoista ajattelumalleista on luovuttava ja uusia toimintatapoja omaksuttava. Maailman muuttuessa jatkuvasti myös yritykset kohtaavat erilaisia muutoksia tavoitellen parempaa tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Juholin 2009, 320.)

Kehittäminen ja uudistaminen ovat kuitenkin myös osa yrityksen perustoimintoja, jolloin muutos voidaan nähdä toisaalta organisaation toimintaympäristöä vahvasti leimaavaksi, pysyväksi ilmiöksi. Se ei siis aina ole mikään erityinen olosuhde tai johtamisen kohde, vaan sen voidaan katsoa olevan yrityksen perustila. Näin ollen sekä työntekijän, johtajan että koko organisaation menestymisen edellytys on kyky sopeutua muutokseen. (Mattila 2007, 9.) Nykypäivän yritysmaailman trendinä voidaankin katsoa olevan niin sanotun elävän strategian toteuttaminen, jossa ideana on strategian jatkuva eläminen ympäristön jatkuva muutos, epävarmuus ja uuden luominen huomioiden niin sanotun kiveen hakatun päämäärän sijaan. (Ritakallio ja Vuori 2018, 11.)

Koska muutostilanteet luovat paineita, on muutostilanteiden johtaminen ryhmän johtamisen lisäksi myös hyvin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten yksilöllistä johtamista. Muutoksen tapahtuminen aidosti edellyttää ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen johtavaa oppimista, joka edellyttää muutoksen hyväksymistä myös tunnetasolla (Arikoski ja Sallinen 2007, 3, 7).

Haasteena muutokseen sopeutumisessa on muun muassa se, miten ihmiselle biologisen evoluution myötä kehittynyt hermosto sekä sen henkiset toiminnot pystyvät vastaamaan kulttuurisen ympäristön, kuten nopeuden, vaatimuksiin. Esimerkiksi tietoyhteiskunnan digitalisaation myötä yhä nopeutuvassa muutostahdissa hitaampiin muutoksiin tottunut ihmislaji alkaa oireilla ja ylikuormittua. Ryhmän ja sen jäsenen kannalta sitä hankalammaksi tilanne muodostuu, mitä enemmän tuhansia vuosia kehittynyt kulttuurinen evoluutio erkaantuu miljardeja vuosia kestäneestä biologisesta evoluutiosta. Esimerkkinä liiasta erkaantumisesta on pitkittynyt stressireaktio, joka voi haitata sopeutumista myöhemmissä muutostilanteissa. (Arikoski ja Sallinen 2007, 9-10.)

Jos henkilö on joskus kokenut jääneensä vaille vaikutusmahdollisuuksia, tilanne synnyttää voimakkaita, stressiherkkyydelle ja passiivisuudelle altistavia muistikuvia. Tällaiset negatiiviset muistot hankaloittavat muutokseen sopeutumista jatkossa aiheuttaen stressiherkkyyttä ja passiivisuutta. (Arikoski ja Sallinen, 9-10.) Tällaisten tilanteiden välttäminen onkin olennainen osa muutokseen sopeutumisen edistämistä. Olennaista myös muutokseen sopeutumisessa on se, kokeeko henkilö pystyvänsä käyttämään työssään vahvuuksiaan. Mikäli henkilö joutuu tekemään työtä, josta ei pidä, myös hänen stressiherkkyytensä ja sitä kautta vaara sairastua esimerkiksi masennukseen on suurempi. (Virolainen 2016, 190.)

Muutokseen sopeutumista kuvaa käsite resilienssi, joka merkitsee henkilön kykyä sopeutua ja selviytyä yllättävistäkin muutostilanteista. Koska asiat menevät harvoin juuri niin kuin ennalta on suunniteltu, nykypäivän yksi tärkeimmistä asioista työelämässä on joustavuus, soveltaminen ja toisaalta ennakoitua sen mukaan, mikä kulloisessakin tilanteessa on mahdollista (Uusitalo ja Ala-Laurinaho, s.a). Asiantuntijaorganisaatioissa resilienssi korostuu senkin vuoksi, että asiantuntijan arkityö jo itsessään on erilaisien ongelmatilanteiden ratkaisua.

Lior Arussyn tekemässä tutkimuksessa (2019) todettiin, että huimat 86% muutosta läpikäyvät yritykset koittavat läpiviedä useita eri muutosohjelmia. Näiden yritysten henkilöstöstä jopa 91% piti organisaationsa muutoshanketta epäonnistuneena. Epäonnistumisen taustalla ei suinkaan ollut riittämätön budjetti (23%) tai muutokselle varattu riittämätön aika (17%), vaan suurimmat tekijät muutoksen epäonnistumiselle olivat seuraavat asiat:

- heikko viestintä (62%)
- riittämätön johtaminen sekä riittämätön tuki johdolta (52%)
- organisaation sisäinen politikointi (50%)
- muutoksen taustalla olevaa syytä ei ymmärretty (50%)
- muutoksen kohteena olevat eivät muuttaneet toimintaansa (42%)
- yhteistyön puute (40%)

Arussyn tutkimuksesta huomataan, että merkittävimmät syyt muutoksen epäonnistumisen takana liittyvät ihmisiin, jotka ovat osallisena muutoksessa. Viitaten työntekijäkokemuksen syntyyn, muutoksesakin on kyse ihmisten tunneperäisestä sitoutumisesta. Johtajan haasteena on työntekijöidensä osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen sekä viestintä ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. (Arussy 2019, 11-12.)

2007 julkaistussa, Pekka Mattilan kirjoittamassa kirjassa ”Johdettu muutos” organisaatiota luonnehditaan itseään korjaavaksi ja jatkuvasti muuntuväksi (Mattila 2007, 15). Kuitenkin organisaation muutosprosessissa on nähtävissä tiettyjä lainalaisuuksia. Muutos etenee usein aaltomaisesti sekä työntekijän sitoutumisen että esimiehen tehtävien näkökulmasta. Muutoksen alussa esiintyy, muutoksen luonteesta riippuen, lähes poikkeuksetta muutosvastarintaa, sillä muutos uhkaa ihmisen perusturvallisuuden tunnetta. Työntekijät voivat vastustaa muutosta esittäen sen negatiivisia vaikutuksia pyrkien estämään muutoksen, jolloin esimiehen on tärkeää olla läsnä, kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa. (Mattila 2007, 19.)

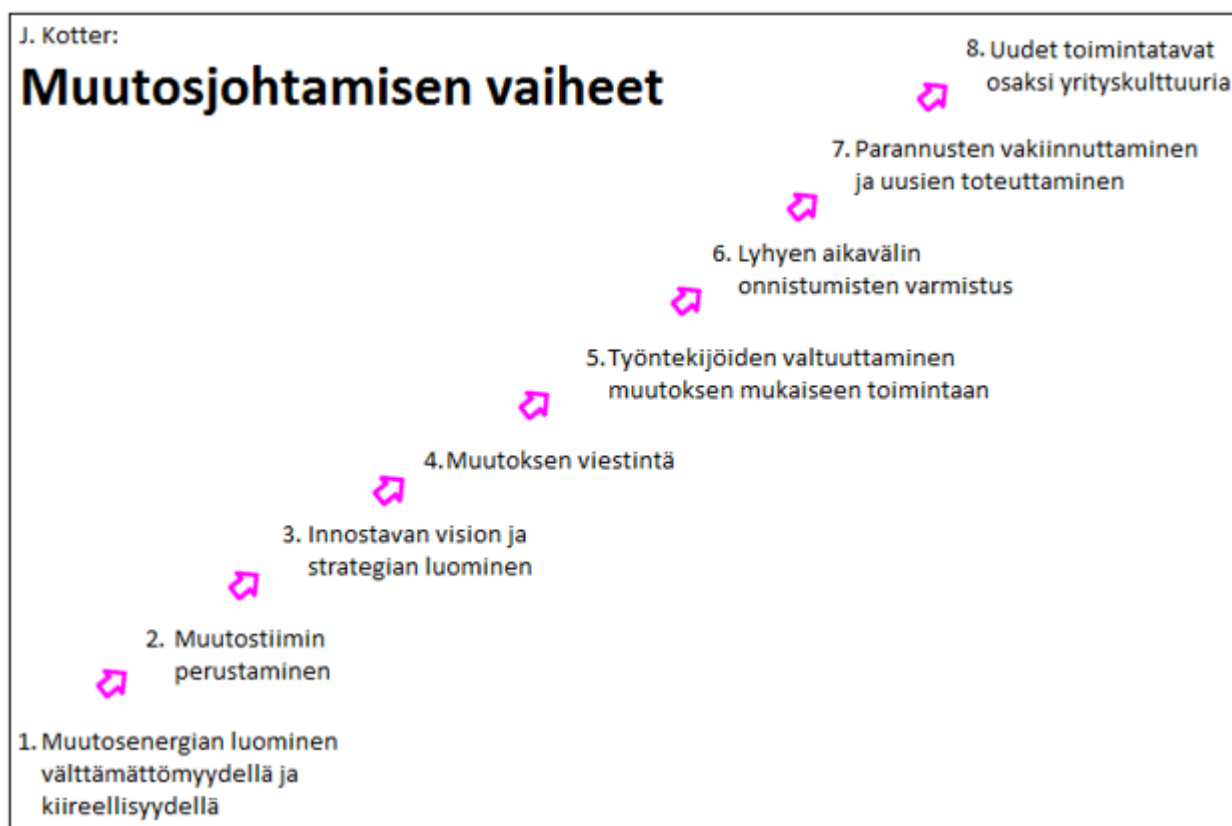
Muutokset aiheuttavat monenlaisia tunteita ja vanhoista toimintatavoista luopuminen edellyttää tietynlaista surutyötä, jolloin esimiehen tehtävänä on kärsivällisesti tukea, kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä kohti uusien toimintatapojen oppimista. Tällöin on myös tärkeää asettaa tavoitteita työntekijöitä kuunnellen ja osallistaen, mikä helpottaa muutoksen hyväksymistä ja aktivoi näkemään muutoksen hyviä puolia. Tehtäessä työtä muutoksen eteen esimiehen on tärkeää ohjata työntekijöitä yhteistyöhön, seurattava työn onnistumista, palkittava ja annettava palautetta. Jotta uuteen tilanteeseen sopeudutaan ja suhtaudutaan omistautuvasti, on esimiehen toimittava itse esimerkkinä ja roolitettava

vastuut hyvin. (Mattila 2007, 19.) Seuraavissa alaluvuissa on esitelty muutoksen vaiheita johtamisen näkökulmasta perustuen Kotterin muutosjohtamisen malliin sekä Laurilan muutosjohtamisen kompassimalliin. Sen jälkeen on omina alalukuinaan avattu organisaatiomuutoksiin keskeisesti liittyvää sisäistä viestintää sekä ketterää toimintamallia.

## 2.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Muutoksen johtaminen on strategisen johtamisen yhdessä keskeisimmistä rooleista, sillä markkinoiden, toimintaympäristön ja teknologian muuttuessa myös organisaatioilla on tarve uudistua. Muutosjohtamisen malleja on useita, mutta yksi tunnetuimmista on John. P. Kotterin kirjassa *Leading Change* (1996) esitelty 8-portainen muutosjohtamisen malli, jonka hän kehitti tutkimiansa epäonnistuneiden muutoshankkeiden pohjalta. (Vuorinen 2013, 138.)

Kotter huomasi epäonnistumiseen johtaneiden syiden olevan samanlaisia siitä huolimatta, että hänen tutkimansa organisaatiot olivat eri hyvin erityyppisiä ja eri toimialoilta. Erityisesti nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaation menestys riippuu sen kyvystä toimia uudella tavalla, jolloin henkilöstön motivointi ja sitouttaminen ovat olennaisessa osassa johtamista. Kyseisessä mallissa tutkimuksista löytyneet epäonnistumisen syyt on käännetty onnistuneen muutosprosessin 8-portaiseksi kuvaajaksi. Mallin portaat kuvaavat muutosprosessin eri vaiheita. (Vuorinen 2013, 138.)



Kuva 1 Muutosjohtamisen vaiheet (Vuorinen 2013, 139-140.)

Kuvan 1 mukaisesti valmisteluvaiheissa 1-3 luodaan oikea, muutosenerginen ilmapiiri muutoksen toteutukseen alkaen siitä, että organisaation henkilöstö pitää saada huomaamaan, että muutokselle on

tarve eli saadaan aikaan kiireen tuntu. Muutoksen tarvetta voidaan havainnollistaa erilaisten skenaarioiden, uhkakuvien ja jopa kriisien mahdollisuuden esiin nostamisella. On tiedostettava ja havainnollistettava muutostarpeen syyt ja seuraukset sekä muutoksen välttämättömyys, jotta työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan olisivat mahdollisimman positiiviset. (Vuorinen 2013, 139-140.)

Toisessa vaiheessa kootaan muutokseen sitoutunut ja yhteistyöhaluinen ryhmä vetämään muutosta. Tiimin jäsenillä on oltava keskinäinen luottamus ja yhteinen näkemys, kuinka muutosta edistetään. Muutostiimissä tulee olla mukana riittävästi organisaation avainhenkilöitä, joilla on monipuolista asiantuntemusta vaativien ongelmien ratkaisuun ja päätöksentekoon. Tiimin jäsenillä on oltava uskottavuutta muiden työntekijöiden silmissä sekä vahva johtamiskokemus ja taito saada muut toimimaan muutoksen edistämiseksi. (Vuorinen 2013, 140.)

Kolmannessa vaiheessa kehitetään muutokselle visio, joka selkeyttää ja rajaa pienemmät valinnat yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi ja motivoi toimiin muutoksen edistämiseksi. Vision on kerrottava, miten tulevaisuus eroaa menneisyydestä. Sen tulee luoda selkeä, realistinen ja houkutteleva kuva tulevaisuudesta. Vision on oltava hyvin rajattu, joustava ja helposti viestittävä muille. (Vuorinen 2013, 140.)

Vaiheissa 4-6 tavoitellaan koko organisaation saamista mukaan muutosprosessiin. Neljännessä vaiheessa on varmistettava, että muutkin kuin muutostiimi ymmärtävät ja hyväksyvät vision. Yhdensuuntaisen, ylhäältä-alaspäin menevän kommunikaation, kuten uutiskirjeiden ja esitelmien sijaan työntekijöiltä toisille horisontaalisesti levittyvä tieto saavuttaa usein paremman huomion. Tällainen voi olla esimerkiksi slogan, tarina tai muu osallistava tekeminen. (Vuorinen 2013, 141.)

Viidennessä vaiheessa valtuutetaan työntekijät toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kuten valmentavassa johtamistyylissä, myös tässä mallissa johtamisessa on kiinnitettävä huomiota esteiden poistamiseen. Vision tieltä on poistettava muun muassa monimutkaiset organisaatorakenteet, liika kontrolli ja huonot tiedonvälitystavat. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että henkilöstöllä on tarpeeksi koulutusta, oikeanlaiset kannusteet sekä esimiehillä tarpeeksi joustavat toimintatavat. (Vuorinen 2013, 141-142.)

Kuudennessä vaiheessa kehitetään lyhyen aikavälin voittoja eli pyritään saamaan aikaan muutama onnistuminen lyhyen aikavälin sisään. Tämä on tärkeää, että tiedetään kehityksen menevän oikeaan suuntaan ja henkilöstön uhrausten tuottavan tulosta. Onnistumiset luovat positiivista muutosilmapiiriä ja saavat muutoksen epäilijät ja vastustajat kääntymään muutoksen kannalle. (Vuorinen 2013, 142.)

Vaiheessa seitsemän huolehditaan siitä, ettei muutos jää vaan muutaman parannuksen varaan vaan etenee koko ajan. Se vaatii muun muassa jatkuvaa uusien projektien käynnistämistä, uusien ihmisten mukaan ottamista muutoksen toteuttamiseen ja muutoksen etenemistä kuvaavista tuloksista tiedottamista. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyden tunne on säilytettävä vastarinnasta huolimatta. (Vuorinen 2013, 142.)

Kuvassa 1 ylimpänä on kahdeksas vaihe, jossa, kuten koko prosessin ajan, luodaan uusi, vanhat toimintatavat ja perinteet syrjäyttävä organisaatiokulttuuri. Kulttuurin muutos edellyttää arvojen ja asenteiden muuttumista, mitä puolestaan edeltää uuden kulttuurin toimivuuden todistaminen. Ainoastaan henkilöstö itse pystyy saamaan aikaan kulttuurin muutoksen, ei pelkästään yritysjohto. Myös uusien työntekijöiden rekrytoinneissa, perehdyttämisessä ja muutosta aikaansaaneiden työntekijöiden palkitsemisessa on uuden kulttuurin oltava näkyvillä. Kulttuurin muuttuminen on muutosprosessin aikaa vievin vaihe. (Vuorinen 2013, 142-143.)

Koska muutos on osa yrityksen normaalia toimintaympäristöä, voidaan myös nähdä niin, että eroa niin sanotun tavallisen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen välillä ei välttämättä juurikaan ole (Mattila 2007, 9). Suurelta osin organisaatioiden tavoittelemien uudistusten onnistumisen edellytykset paranevat huomattavasti tulkitsemalla henkilöstön asenteita ja niiden syitä johtamisen apuvälineinä, sillä suhde työpaikalleen saapuvaan inhimilliseen pääomaan on ratkaisevassa asemassa uudistusten onnistumisessa (Mattila 2007, 12).

Kun muutoksesta alkaa syntyä positiivisia kokemuksia, ihmisten luontainen muutosvastarinta vähenee. Useita muutosjohtamisen malleja on kritisoitu siitä, että ne koetaan saneltavan organisaatiossa ylhäältä alaspäin johdolta työntekijöille, mikä voi aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa. Kotterin 8-portaista muutosjohtamisen malliakin on kritisoitu jäykäksi ja hierarkkiseksi malliksi toimiakseen täysin. (Vuorinen 2013, 147.) Se on kuitenkin hyvä perusmalli organisaatiomuutoksen käsittelyyn, joten siksi se otettiin myös tämän tutkimuksen taustalle.

## 2.2 Muutosjohtajuuden kompassimalli

Marianne Laurilan väitöskirjassa ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta” (2017) on kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella esitelty havainnollistava, kuvan 2 mukainen malli, joka kuvastaa sitä, mitä asioita esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeinä ihmisten johtamisessa organisaatiomuutostilanteessa. Tulokset osoittavat, että muutosjohtajuus on moniulotteisempi ilmiö verrattuna aiempaan kirjallisuuteen, jossa muutosjohtajuus on monesti nähty lineaarisena prosessina ja toisilleen vastakkaisina johtamistapoina, joista johtajan pitäisi valita kuhunkin tilanteeseen sopivin vaihtoehto. (Laurila 2017, 215.)

Ero esimerkiksi Kotterin muutosjohtamisen malliin on siinä, että tässä modernissa mallissa on yhdistetty hyvin erilaiset muutosjohtamisen näkökulmat alaisen ja esimiehen näkökulmasta. Kotterin näkökulma puolestaan on vahvasti johtajakeskeinen ja alaisen näkökulmasta ohjeet muutokseen ikään kuin syötetään ylhäältä päin. Suurin vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen mallin ja Laurilan muutosjohtamisen kompassimallin kesken lienee ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä, jossa esimieheltä odotetaan Kotterin käsityksen kaltaista muutosprosessin hallintaa, täsmällisiä toimintaohjeita sekä tehtävien jämäkkää organisointia.



Kuva 2 Muutosjohtajuuden kompassimalli (Laurila 2017, 214.)

Kuvan 2 mukaisessa kompassissa on neljä pääilmansuuntaa, joista ilmenee alaisten esimiehille asetamat erilaiset ja osin jopa vastakkaiset odotukset. Kompassin niin sanotut pääilmansuunnat ovat toisensa pystysuunnassa vastakkaiset vertikaalinen ja horisontaalinen viestintä, sekä vaakasuunnassa toimintakeskeisyys vasemmalla ja tunnekeskeisyys oikealla puolella. Näiden väliin muodostettiin vastinpareiksi neljä muutosjohtajuutta kuvaavaa käsitettä: ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus sekä innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. (Laurila 2017, 214-215.)

### 2.2.1 Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys

Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys kuvaa kuvan 2 osa-alueita, joissa tulee ilmi esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä siitä, miten esimieheltä odotetaan muutosprosessin hallintaa, täsmällisiä toimintaohjeita sekä tehtävien jämäkkää organisointia. Kyseiset osa-alueet ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen sekä edistymisen seuraaminen ja monet Laurilan tutkimusvastaajista pitivät esimiehen roolia tärkeänä kyseisissä asioissa. Ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen taustalla on alaisten halu tulla johdetuksi kaaoksen ja epäjärjestyksen ympäröimänä. Sen mukaan esimiehellä on viestinnässä aktiivisempi ja keskeisempi rooli verrattuna alaisiin, joita pidetään viestinnän passiivisina kohteina viestin vastaanottajien roolissa. Toisin sanoen yksisuuntainen, esimieheltä alaisille tapahtuva vertikaalinen viestintä ja toimintakeskeisyys painottuvat ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä. (Laurila 2017, 150.)

Tavoitteiden asettaminen nousi vahvasti esille Laurilan tutkimusvastauksissa näkemyksellä, jonka mukaan esimiehet tarvitsevat muutoksen aikana ylimmältä johdolta selkeän päämäärän, vision. Tämä siksi, että sen avulla esimies voi suunnata oman yksikön ja alaisten toimintaa kohti tulevaa. Vastaajat odottivat esimieheltä tarkkaa muutostavoitteiden määrittelyä sekä konkreettisia ja realistisia lyhyen tähtäimen välitavoitteita. Toisin sanoen ylimmän johdon määritellessä vision ja strategiset suuntalinjat, jää konkreettisten päämäärien suunnittelu ja toteutus lähi- ja keskijohdolle. (Laurila 2017, 150.)

Resursseista huolehtiminen tarkoittaa esimiehen vastuuta huolehtia henkilöstöressurssien olevan yhtenevässä linjassa asetettujen muutostavoitteiden mukaisesti. Moni Laurilan tutkimukseen vastannut koki sekä määrällistä että laadullista kuormitusta työssään, koska muutostilanteessa käytettävissä olevaan aikaan, koulutukseen ja perehdytykseen suhteutettuna oli liikaa työtä. Määrällinen kuormittavuus merkitsee siis tehtäviä olevan liikaa aikaan suhteutettuna ja laadullinen kuormittavuus sitä, että työntekijän osaaminen ja tieto ei ole työn vaatimalla tasolla. Sekä esimiehet että työntekijät olivat sitä mieltä, että hyvinvointia ja jaksamista tukevat ajankäytön hallitseminen, työ- ja vastuun selkiyttäminen sekä osaamisesta huolehtiminen. Muutostilanteessa esimiehen onkin huolehdittava henkilöstön osaamisesta uudessa tilanteessa koulutuksen järjestämisellä sekä perehdyttämällä ja opastamalla työntekijöitä. Vastauksissa tuli ilmi, että on tärkeää, ettei muutoksesta toimiteta vain toimintaohjeita ja kaavioita kirjallisessa muodossa, vaan että muutostilannetta koskevat tiedot käydään läpi yhdessä alaisten kanssa. (Laurila 2017, 152, 157-158.)

Ajankäytön hallitseminen tuli Laurilan tutkimusvastauksissa ilmi siinä, että esimieheltä odotetaan muutostilanteessa selkeää ja realistista suunnitelmaa muutoksen aikataulutuksesta. Koska esimiehen on huolehdittava samanaikaisesti työyhteisön perustehtävien hoitumisesta ja muutosprosessin etenemisestä, on ajankäytön suunnittelu tärkeää. Olennainen asia on suunnitella ajankäyttö realistisesti suhteessa muutoksen laajuuteen ja sen myötä väheneviin resursseihin. Vastauksista ilmenikin yksi ajan hallitsemisen keskeisistä haasteista: muutokset pyritään usein toteuttamaan ilman niille varattua erillistä aikaa tai lisäapua, mikä johtaa tehtävien hoitamiseen niin sanotusti vasemmalla kädellä ja pahimmillaan uupumiseen. Esimiehet kokivat myös tämän haasteelliseksi, etteivät he useinkaan saa lisäresursseja muutosten läpivientiin. Sekä esimiehet, että henkilöstö koki tutkimuksessa, ettei henkilöstölle usein jää tarpeeksi aikaa uusien asioiden syvälliseen sisäistämiseen, eikä muutoksista palautumiseen. Aikatauluissa olisikin syytä huomioida, että muutosten väliin jää elpymistaukoja sen sijaan, että edellisen jälkeen tulisi heti taas uusi muutos. (Laurila 2017, 152-154.)

Koska muutoksessa usein myös työyhteisön hierarkiarakenne muuttuu, esimiehen on tärkeä määritellä selkeästi työyhteisön jäsenten työ- ja vastuujaosuhteet uudelleen sekä hahmottaa eri toimintojen välisten kytkösten kokonaisuus. Esimiehet kokivat tutkimuksessa tämän haastavana siksi, ettei heillä välttämättä ole riittävästi tietoa omastakaan positiostaan tai ylimmän johdon odotuksista. Epäselvyyttä työ- ja vastuusuhteissa voi johtaa samojen asioiden turhaan toistamiseen ja toisaalta joidenkin asioiden hoitamatta jäämiseen. Vastuuta uusista tehtävistä on myös voitu siirtää henkilöille, joilla on jo ennen muutosta liikaa työtehtäviä. Noin puolet, 75/127 tutkimukseen vastanneista ilmoittikin saaneensa lisää työtehtäviä muutoksen vuoksi. (Laurila 2017, 154-156.)

Edistymisen seuraamisessa korostuu esimiehen rooli tarkkailijana, valvojana ja arvioijana muutosprosessin etenemisessä suhteessa asetettuihin muutostavoitteisiin. Vastausten perusteella löydettiin edistymisen seuraamisen neljä kategoriaa: ajan tasalla pitäminen, palautteen kerääminen, virheiden korjaaminen sekä palautteen antaminen. Organisaatiomuutosten haasteena on usein riittämätön tiedon jakaminen johtuen muun muassa siitä, ettei esimiehilläkään välttämättä ole muutoksen alussa riittävästi tietoa ylemmän johdon suunnitelmista. Useista vastauksista kävi ilmi, että esimieheltä odotetaan aktiivista muutosprosessin etenemisen seuranta ja erityisesti tiedon jatkuvaa jakamista muutosprosessin vaiheista yksilöllisesti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällä ehkäistään epätietoisuuden aiheuttamia väärinkäsityksiä ja levottomuutta sekä pelkoa aiheuttavia huhupuheita. Monet vastaajat toivoivat esimieheltä erityisesti suoraa suullista viestintää esimerkiksi koulutusten muodossa sähköisten intranet- ja sähköpostimateriaalien ohien. (Laurila 2017, 160-161.)

Monet Laurilan tutkimukseen vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies arvioi ja kerää muutoksesta tulleita haittoja ja hyötyjä työyksikön toiminnassa. Palautteen avulla varmistetaan muutoksen toteutuvan suunnitelman mukaisella tavalla ja nähdään, ovatko aiemmin asetetut tavoitteet edelleen relevantteja muutoksen eteenpäin viemisen kannalta. Näin pystytään tekemään korjauksia ja parannuksia uusiin toimintatapoihin sekä puuttumaan ongelmakohtiin. Esimieheltä odotetaan erityisesti valmiutta ottaa vastaan kriittistä palautetta ja puuttua ongelmatilanteisiin nopeasti. Palautteen keräämi-



sen lisäksi esimieheltä toivotaan palautteen antamista henkilökohtaisesti. Esimiehen toivottiin järjestävän päätösten jälkeen henkilökohtaisia, säännöllisiä tukikeskusteluja, jossa työntekijät saavat rehellistä palautetta työtehtävien hoitamisesta. (Laurila 2017, 163, 165.)

Koska muutosprosessin aikana nousee aina esiin yllättäviä asioita ja häiriötilanteita, joutuu hyviäkin muutossuunnitelmia usein muokkaamaan jälkeinpäin. Virheiden korjaamista ei nähtykään käytännön työstä erillisenä toimenpiteenä, vaan kiinteänä osana muutoksen suunnittelua ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Mikäli tulee tilanne, että vanhat toimintatavat osoittautuvatkin ajan kuluessa paremmaksi kuin uudet, on johdon myös osattava tarvittaessa palata takaisin muutosta edeltäviin toimintamalleihin. Jopa yhtenä esimiehen arvovaltaa lisäävänä tekijänä Laurilan tutkimuksessa nähtiin olevan se, että hän tunnustaa virheelliset päätökset ja korjaa ne. (Laurila 2017, 164.)

### 2.2.2 Osallistava muutosjohtajuuskäsitys

Kuvan 2 vasemmasta alakulmasta löytyy toinen toimintaa ja kaksisuuntaista, horisontaalista viestintää painottava käsite, osallistava muutosjohtajuus. Se tarkoittaa alaisten osallistamista organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Sekä esimiehet että alaiset toivoivat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien, vastuun, vapauksien ja vallan lisäämistä, koska henkilöstön osallistaminen motivoi, kasvattaa työn mielekkyyttä ja arvostuksen kokemista. Tämä puolestaan vähentää muutosvastarintaa. Osallistavan muutosjohtajuuden kolme komponenttia ovat vastuun delegoiminen, konsultoiva suunnitteleminen sekä jaettu päätösten tekeminen. (Laurila 2017, 166.)

Vastuun delegoiminen henkilöstölle muutosprosessissa nähtiin sen läpivientiä edistävänä tekijänä. Vastauksista ilmeni, että esimiehen tulee löytää muutokseen myönteisesti suhtautuvat henkilöt ja vastuuttaa erityisesti heitä kuitenkin antaen myös vapautta. Nämä niin sanotut muutoksen puolesta puhuvat muutosagentit nähdään positiivisina siksi, ettei esimies ole muutoksen ainoa vastuunkantaja, vaan jokainen on osaltaan siitä vastuussa. Toisaalta vastuun delegointi voidaan nähdä myös esimiehen vastuunpakoiluna. (Laurila 2017, 167.)

Konsultoiva suunnittelu tarkoittaa kaksisuuntaista viestintää, jossa esimies kysyy ja kuuntelee alaisensa mielipiteitä ja kehitysehdotuksia lopullisen päätävävallan pysyessä kuitenkin esimiehellä tai ylemmillä johtajilla. Konsultoiva suunnittelu jakautuu kahteen aiheeseen, joita ovat mielipiteiden kuuntelu sekä näkemysten eteenpäin välittäminen ja yhteensovittaminen. (Laurila 2017, 167.)

Monet Laurilan tutkimukseen vastaajista pitivät tärkeänä, että esimies kuuntelee ja huomioi alaisten mielipiteet heidän työtään koskevia muutoksia suunniteltaessa. Tärkeintä ei ole niinkään lopulliseen päätöksen lopputulemaan vaikuttaminen, vaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja mahdollisuus esittää omia näkökulmia. Suorittavan tason työntekijöiden mielipiteiden huomioinnissa on myös se hyöty, että heillä on olennainen tieto ja näkemys suunnitelmien käytännön toimivuudesta. Monet Laurilan tutkimukseen vastanneista alaisista kokivat, ettei esimies ole halukas kuuntelemaan heidän näkemyksiään,

vaikka he olisivat halunneet esittää näkemyksiään käytännön vaikutuksista. Alaisten näkemysten kysyminen ja kuuntelu nähtiinkin muutosvastarinnan vähentämisen keskeisenä keinona. Epäluottamusta johtoa kohtaan ja muutosvastarintaa herättää kuitenkin se, jos henkilöstöltä kysytään mielipidettä muodon vuoksi, vaikka todellisuudessa päätökset oli tehty jo etukäteen. (Laurila 2017, 167-169.)

Näkemysten eteenpäin välittäminen ja yhteensovittaminen tuli Laurilan tutkimusvastauksissa esille niin, että alaisilla on tarve kokea esimiehen olevan heidän tukena välittäen alaisten näkemyksiä, kehitysehdotuksia ja työyksikön ongelmia eteenpäin. Riippuen organisaatiosta organisaatiomuutosten suunnittelu voi edellyttää yli yksikkörajojen ulottuvaa päätöksentekoa, jolloin esimiehen rooli alaisensa puolien pitämisessä korostuu, vaikkakin lähiesimiehet kokivat vaikutusmahdollisuutensa usein rajallisiksi. Esimies joutuukin usein tasapainoilemaan eri intressiryhmien välillä sovitellen muutosten eri osapuolten tavoitteita ja näkemyksiä yhteen. Muutoksen suunnittelussakin siis korostuu tarve joustamiseen ja kompromisseihin kaikilta osapuolilta. Toisaalta on tärkeää pyrkiä valitsemaan paras ja tarkoituksenmukaisin vaihtoehto sen sijaan, että muodon vuoksi ja konfliktien välttämiseksi tehtäisiin tilanteen kannalta epärationaalisia päätöksiä. (Laurila 2017, 171-174.)

Monet Laurilan tutkimukseen vastanneet kuvailivat muutosjohtajuutta yhteisölliseksi toiminnaksi, jossa esimies nähtiin alaistensa tasavertaiseksi kumppaniksi. Tällaista toimintaa, jossa esimies neuvottelee ja keskustelee alaisten kanssa muutokseen liittyvistä päätöksistä, nimitettiin jaetuksi päätöksen tekemiseksi. Tämä eroaa konsultoivasta suunnittelemisesta niin, että jaetussa päätöksentekoprosessissa kaikki osapuolet osallistuvat mahdollisimman tasavertaisesti sekä suunnittelun että päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin. Jaetussa päätöksenteossa avainasemassa on vaihtoehdoista keskusteleminen ja tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Muutosten käytännön toimivuuden kannalta olennaista on siis keskustella jo suunnitteluvaiheessa tarpeeksi suuren suorittavan tason työntekijäryhmän kanssa. Osa Laurilan tutkimukseen vastanneista oli kokenut ylimmän johdon tekevän suuret päätökset yksin ja autoritäärisesti ottamatta huomioon alempien johtajien ja henkilöstön mielipiteitä. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisuuden kannalta olisikin tärkeää siirtyä johtajakeskeisestä päätöksenteosta kohti jaettua, eri osapuolia osallistavaa päätöksentekoprosessia. (Laurila 2017, 174-177.)

### 2.2.3 Innostava muutosjohtajuuskäsitys

Kuvan 2 kompassimallissa ylhäällä oikealla, tunnekeskeisen vertikaalisen viestinnän kulmassa on käsite innostava muutosjohtajuuskäsitys. Se sisältää esimiesten ja alaisten näkemyksiä, kuinka esimies voi muutostilanteessa vaikuttaa alaisten tunteisiin ja sitä kautta lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Laurilan tutkimusvastauksista ilmenee, että esimiehen tärkeänä taitona nähdään kyky kääntää muutoksen aiheuttaman vastarinnan ja kielteiset tunteet positiiviseen suuntaan. Tunnekeskeisyyden ohella tässä muutosjohtajuuskäsitteessä painottuu vertikaalinen, yksisuuntainen viestintä esimiehiltä alaisille. Vision merkityksellistäminen, esimerkkinä oleminen ja rohkaiseva kannustaminen kuuluvat sekä esimiesten että henkilöstön käsitykseen innostavasta muutosjohtamisesta. (Laurila 2017, 177-178.)

Vision merkityksellistämällä tarkoitetaan, että konkreettisten tavoitteiden ja selkeän päämäärän lisäksi alaiset kaipaavat muutoksen tarpeellisuuden syvällisempää ymmärtämistä. Se liittyy innostuksen

ja positiivisen energian luomiseen muun muassa muutospositiivisten, tunteisiin vetoavien ja rationaalisten argumenttien keinoin. Olennaista on perustella muutostarve ja antaa muutokselle henkilökohtainen merkitys. Muutokseen motivoitumista edellyttää tietoa siitä, miksi muutosta tarvitaan: mitkä taustatekijät muutokseen ovat johtaneet ja mitä hyötyjä muutoksella saavutetaan. Motivoivaksi tarpeeksi ei riitä pelkät taloudelliset säästöt, vaan tärkeä on löytää yksilöllisiä hyötyjä, jotka helpottavat tai nopeuttavat työtä. Tämä liittyy myös henkilökohtaisen merkityksen antamiseen. Tärkeänä vastauksissa pidettiin esimerkiksi sitä, että esimies auttaa alaisen oman työn tarkoituksen hahmottamisessa osana suurempaa kokonaisuutta. (Laurila 2017, 179-180.)

Esimiehen esimerkkinä olemiseen kuuluu muutosmyönteinen suhtautuminen ja muutokseen sitoutuminen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen on luotava voimakasta omakohtaista uskoa siihen, että muutos on tie parempaan ja hänen on pystyttävä niin sanotusti markkinoimaan tämä ajatus alaisilleen. Asioiden eteenpäin vieni vaatii tahdonvoimaa ja kykyä tarkastella muutosta enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Esimiehen positiivinen suhtautuminen tarttuu alaisiin innostavan ja kannustavan puheen kautta. Muutosmyönteisyyden lisäksi on tärkeää, että myös esimies sitoutuu arjessaan toimintaan, joka vie muutosta eteenpäin. Tämä luonnollisesti vaatii sen, että esimies itse saa muutoksesta riittävät tiedot ja keinot sen edistämiseksi. (Laurila 2017, 181-184.)

Moni Laurilan tutkimukseen vastannut piti muutoksen aikana tärkeänä sitä, että esimies valaa alaisiin uskoa, antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja vahvistaa yhteishenkeä. Kun muutokset herättävät alaisissa epävarmuutta ja pelkoa pärjäämisestä ja jaksamisesta, esimiehen on tärkeä rohkaista heitä uskomaan kykyihinsä selvitä vaikeastakin muutostilanteesta. Rohkaiseva kannustaminen auttaa alaisia myös havaitsemaan oman kehityspotentialin sekä näkemään omat kyvyt myönteisessä valossa. Kun esimies muistuttaa aiemmista onnistuneista muutosten läpivienneistä tai muista onnistumisista, vahvistaa se yhteishenkeä. Koska muiden työyhteisön jäsenten tuki koettiin tutkimuksessa keskeisenä voimavarana muutosprosessissa, esimiehen kannattaa kannustaa alaisiaan keskinäiseen yhteistyöhön. Viestittämällä kaikkien olevan menossa samaan suuntaan vahvistaa yhteisöön kuulumisen tunnetta, mikä helpottaa muutokseen sopeutumista. (Laurila 2017, 184-187.)

#### 2.2.4 Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys

Kuvan 2 kompassimallissa oikealla alhaalla sijaitsee tunnekeskeisyyteen ja avoimeen, kaksisuuntaiseen, horisontaaliseen viestintään perustuva emansipoiva johtajuuskäsitys. Emansipoida tarkoittaa vapauttamista ja emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuukin muutoksen herättämien negatiivisten tunnekokemusten purkaminen ja käsittely. Tähän käsitteeseen liittyy tunteiden oikeuttaminen, ahdistuneisuuden purkaminen ja turvallisuudentunteen luominen. (Laurila 2017, 188.)

Tunteiden oikeuttamisessa on kyse sekä erilaisten tunnereaktioiden tiedostamisesta että muutosvastarinnan hyväksymisestä. Koska ihmiset ovat erilaisia, myös muutoksiin liittyvä tunnekirjo on erilainen aina epävarmuuden aiheuttamasta pelosta, surusta ja vihasta innostukseen. Tämä ilmenee myös kuvasta 3. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa, jolloin esimieheltä odotetaan erilaisten tunteiden tie-

dostamista ja ymmärtämistä. Keinona on esimerkiksi kouluttaa alaisia muutoksen herättämien yksilöllisten tunteiden ja reaktioiden käsittelyyn. Lisäksi on huomattava muutoksen henkilökohtainen vaikutus: henkilö, jonka toimenkuva muuttuu vain hieman, suhtautuu todennäköisesti muutokseen eri tavalla kuin henkilö, joka joutuu esimerkiksi vaihtamaan vasten tahtoaan työpistettä eri paikkakunnalle, mikä tarkoittaa myös joutumista eroon perheestä. (Laurila 2017, 188-189.)

Muutosvastarinta nähtiin yhtenä suurimmista haasteista muutoksen läpiviennissä ja sen taustalla on usein ihmisten väsyminen jatkuviin muutoksiin sekä pelko ja huoli epävarmasta tulevaisuudesta ja oman työpaikan pysyvyydestä. Myös turvallisuuden tunne usein järkkyy, kun vanhoista ja tutuista toimintatavoista joudutaan luopumaan, vaikka ne olisikin havaittu huonoiksi. Laurilan tutkimuksessa osa vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehen tulee ikään kuin murtaa tai poistaa muutosvastarinta, kun taas osassa puhuttiin muutosvastarinnan hyväksynnän tarpeesta. (Laurila 2017, 189-190.)

Laurilan tutkimuksessa ahdistuneisuuden ja muiden negatiivisten tunnetilojen purkaminen oli sekä esimiesten että alaisten mielestä tärkeää. Negatiivisten tunteiden käsittelyyn auttaa huolien kuuntelu, empatian ilmaiseminen ja huumori sekä esimiehen että kollegoiden taholta. Osa Laurilan tutkimukseen vastanneet pitivät tärkeänä sitä, että esimies kykenee kuuntelemisen lisäksi empaattiseen ymmärtämiseen, eli asettumaan muutostilanteessa alaistensa asemaan ja näkemään asioita heidän näkökulmastaan. Vastauksissa ilmeni myös näkemys, että huomion kiinnittäminen muutostilanteen ironisiin puoliin lieventää muutoksen herättämää ärtymystä ja turhautumista. Hyvä huumori voi siis edesauttaa vaikeasta tilanteesta selviytymistä. (Laurila 2017, 190-193.)

Laurilan tutkimuksen mukaan esimies voi luoda alaisilleen turvallisuuden tunnetta epävarmassa ja pelottavassakin tilanteessa osoittamalla huolenpitoa, olemalla aktiivisesti läsnä sekä keskustelemalla rauhallisesti alaisten kanssa huolia aiheuttavista asioista. Osa vastaajista piti tärkeänä, että esimies kohtelee alaisiaan yksilöinä, välittää heistä ja huolehtii heidän jaksamisestaan. Tähän voi auttaa yksinkertaisesti kysymällä alaisilta, mitä kuuluu ja olemalla läsnä huolien jakamisessa. Osassa vastauksista korostui, että jo pelkkä tietoisuus esimiehen henkisestä ja fyysisestä läsnäolosta ja saavutettavuudesta muutosprosessin aikana koettiin tärkeänä tuen muotona. (Laurila 2017, 194-195.)

### 2.3 Sisäinen viestintä

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti yrityksen sisällä, lähinnä työntekijöiden, johdon ja muiden sidosryhmien välillä tapahtuvaa viestintää. Viestintä vaikuttaa niin työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon kuin tyytyväisyyteen ja viihtyvyyteenkin. Lisäksi viestinnällä on merkittävä rooli jaksamisen ja työsuorituksen kannalta. Hyvin hoidettuna viestintä sisältää niin onnistumiset kuin epäonnistumiset. (Karhu ym. 2005, 62-63.) Erityisesti organisaation tavoitteista on viestittävä jatkuvasti, eri tavoin ja eri kanavissa, jotta se on kaikkien saatavilla. Yhteisen keskustelun merkitystä ei pidä vähätellä, sillä mennäkseen perille, viestintä ei voi olla vain yksipuolista. Keskustelu auttaa myös vahvistamaan, että kaikki ymmärtävät tavoitteet ja oikean suunnan sitä kohti. Organisaation mission, vision ja strategian on oltava tunteita herättävät, jotta ne jäävät ihmisten mieleen. (Tiitilä 2016, 95.)

Viestinnän tutkimuksessa on perinteisesti eroteltu kaksi koulukuntaa. Prosessikoulukunnassa viestintä nähdään sanomien siirtona sekä niihin liittyvinä vaikutuksina. Merkityskoulukunnassa sen sijaan viestintä nähdään tekstien ja ihmisten vuorovaikutuksena joiden tuloksena syntyy merkityksiä. Uusin koulukunta, joka on korostunut 2000-luvulle tultaessa, on rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunta. Tässä koulukunnassa korostuu yhdessä tekeminen sekä oleminen. Tarkoittaen sitä, että viestit saavat uusia merkityksiä, kun se jaetaan esimerkiksi toimimalla työtiimissä. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tämänkaltaisen viestien jakaminen ei vaadi fyysistä paikkaa vaan toimii myös virtuaaliyhteisöissä. Tärkeää on yhteinen asia sekä siihen sitoutuminen. (Juholin 2009, 35-36.)

Viestintä on olennainen osa kaikkea organisaation tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Yksilötasolla viestintätaito on yksi keino kehittää itseään sekä tärkeä kilpailukeino. Perinteisesti viestintä on kulkenut ylhäältä alas niin sanotusti megafonitiedotuksena. Tässä ongelmana on kuitenkin viestinnän tehokkuus etenkin, kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatiossa tiedon on jatkuvasti oltava helposti saatavilla. Varsinkin muutostilanteissa viestintä ei ole vain tiedon ja tiedotteiden jakelua vaan pyrkimys kohti yhteistä ymmärrystä organisaation toimintatavoista sekä tavoitteista. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 34-35.) Viestiä tulisi muistaa toistaa kärsivällisesti läpi muutoksen. Faktat on viestittävä selkeästi sekä mahdollisimman usein, jotta huhut eivät leviä organisaatiossa, joka herättää helposti muutosvastarintaa. (Mayor ja Risku 2015, 166.)

### 2.3.1 Päivittäisviestintä

Päivittäinen viestintä mahdollistaa sekä tukee työntekoa sekä auttaa selviytymään työtehtävistä. Päivittäinen viestintä koostuu niin tiedon vaihdannasta kuin keskusteluista. Asiantuntijaorganisaatiossa päivittäisviestintään kuuluu olennaisesti tiedon- ja kokemuksenvaihdantaa sekä johtopäätösten ja päätöksien tekemistä. Asiantuntijan haasteena on tuoda omat havaintonsa ja kokemuksensa muun työyhteisön tietoon. Päivittäisviestinnän onnistumisen edellytyksiä on avoimuus ja yhteishenki. Esimiehen haasteena päivittäisviestinnässä on johtamisen ja viestinnän erottaminen toisistaan sillä raja näiden välillä on hiuksenhieno. Esimiehen antaessa työohjeita hän johtaa sekä viestii samanaikaisesti. Työsuorituksen ja -tulosten parantamiseksi esimiehen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota viestintätapaansa sekä -tyyliinsä. Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisella luodaan edellytykset tiimien ja yksilöiden itsensä johtamiselle. (Juholin 2009, 42-43.)

Päivittäisviestinnän ilmenemismuodot:

1. esimiehen ja tiimin/yksikön/osaston välinen viestintä
2. tiimin jäsenten keskinäinen viestintä
3. tiimien/yksiköiden välinen viestintä
4. tiimien/yksiköiden ja asiakkaiden/yhteistyökumppanien välinen viestintä
5. asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välinen viestintä, josta voidaan käyttää myös käsitettä sisäiset verkostot.

(Juholin 2009, 43.)

Työyhteisöviestintä luo ja lujittaa sitoutumista työhön sekä työyhteisöön. Sitoutumisen edellytyksiä on työyhteisön perustehtävien tunteminen, tavoitteiden tunteminen, taloudellisen tilanteen tuntemisen sekä se, että on perillä tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista. Työntekijä, joka on sitoutunut, kokee olevansa osa työyhteisöä ja on valmiimpi antamaan sille panoksensa niin kehitysideoina, ajatuksina kuin kysymyksinä. (Juholin 2009, 45.)

*”Viestinnän anteja ovat yhteisöllisyys ja yrityskulttuuri, tunnelma ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työyhteisöön”*  
(Juholin 2009, 45).

Keskeinen osa viestintää on myös uuden työntekijän perehdyttäminen. Sen päätehtäviä on uuden työntekijän tutustuttaminen organisaation tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin, organisaation ihmisiin ja tiloihin sekä käytännön rutiineihin. Perehdytys on myös organisaatiolle oiva tilaisuus oppia ja kehittää toimintatapojaan, sillä uudella työntekijällä on mahdollisuus kysyä, kyseenalaistaa ja pohtia organisaation toimintaa, toimintatapoja sekä käytäntöjä. (Juholin 2009, 46.)

Näiden lisäksi on myös paljon niin sanottua spontaania viestintää, joka ei ole suunniteltua tai johdettua. Spontaania viestintää on esimerkiksi kohtaaminen työkaverin kanssa, jossa vaihdetaan kuulumi- set esimerkiksi perheestä tai lomamatkasta ja jatketaan matkaa. Myös tiedonhankinta esimerkiksi internettiä selaillen etsien tietoa ilmastonmuutoksesta kuuluu samaan kategoriaan. Tällainen spontaani viestintä voi vangita ajatukset pitkäksi aikaa ja vaikeuttaa työhön keskittymistä. Organisaation kulttuurista riippuen tämänkaltainen spontaani viestintä saattaa olla jopa suotavaa. Organisaatio voi jopa kannustaa spontaaniin viestintään tilasuunnittelulla, jossa kohtaaminen on luontevaa ja helppoa. Hyvä esimerkki tästä on yleistyvät avokonttorit sekä erilaiset monitoimitilat/työskentelytilat. Tällä tavoin organisaatio voi tuottaa arvoa työntekijöillensä ja saattaa auttaa heitä olemaan tuotteliaampia. (Juholin 2009, 50-51.)

### 2.3.2 Muutosviestintä ja muutosvastarinta

Kieli ja viestintä ovat yksi keskeinen muutosjohtamisen väline (Arikoski ja Sallinen 2007, 8). Muutosviestintään olennaisesti kytköksissä olevalla yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta ja tiedonkulkua yrityksen sisällä. Sisäinen viestintä vaikuttaa tiedon välittymisen kautta muun muassa henkilöstön sitoutumiseen sekä oikean, selvän ja positiivisen yrityskuvan muodostumiseen, mikä lisää henkilöstön ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Sillä viestitään henkilöstölle myös erilaisen toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista. (Joki 2018, 189.) Olennaista on ilmaisun ymmärrettävyys ja tyyli muutoksen syitä, seurauksia ja muutosprosessia selitettäessä (Arikoski ja Sallinen 2007, 8). Myös esimerkiksi yhteistoimintalaki velvoittaa, että henkilöstölle on kerrottava yhtiön taloudellisista muutoksista ja siitä aiheutuvista seurauksista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä L 334/2007, luku 3, §10).

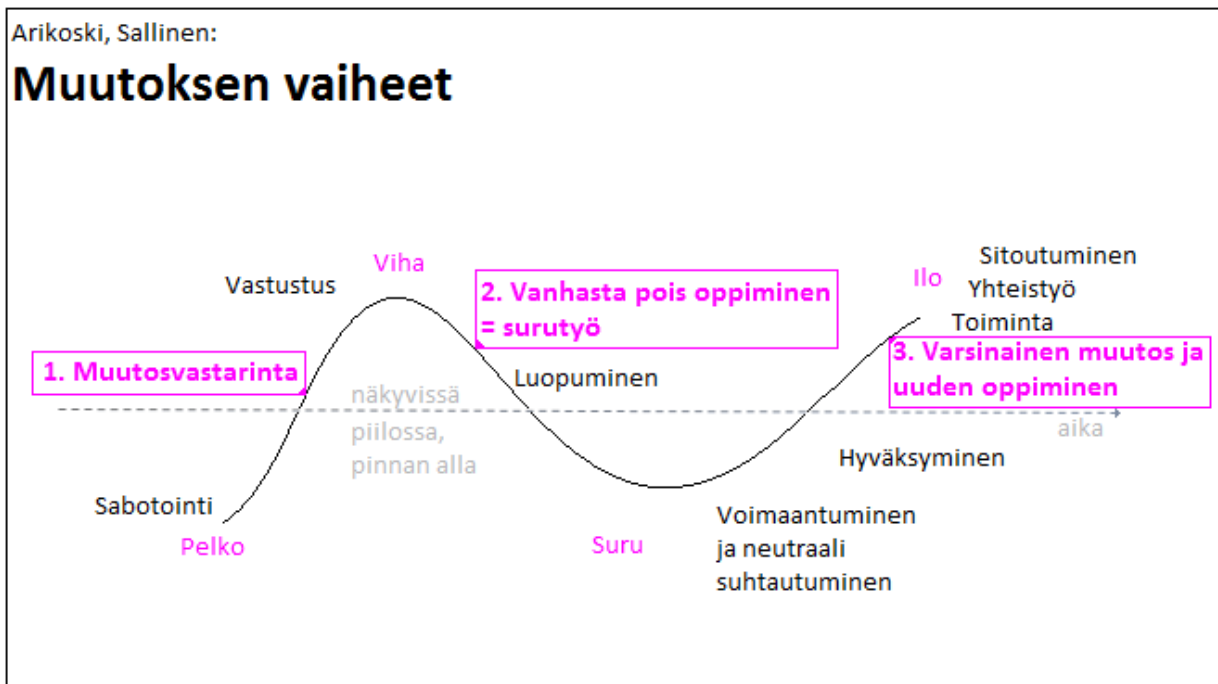
Muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, koetaanko muutos miellyttävänä, ahdistavana vai neutraalina. Muutoksen viestinnässä on eri tasoja, jotka on mietittävä etukäteen. On tiedostettava, mitä, miten ja millaisin työvälinein muutoksesta kerrotaan ja kuinka viestintä onnistuu parhaiten vertaisryhmille. Asiantuntijoiden on myös saatava muutoksesta ja sen vaikutuksista täsmätieto oikeaan aikaan.

Kuten kuvasta 3 on nähtävissä, muutos herättää monenlaisia tunteita, myös vastustusta. Monet yritysten ja julkishallinnon asettamat uudistushankkeet eivät saavuta tavoitepistettään ja suurin osa uudistushankkeista ei tuota toivottua tulosta. Tällaisissa tilanteissa johto tyypillisesti syyttää työntekijöitä toimeenpanon vaillinaisuudesta ja muutosvastarinnasta, kun taas henkilöstön mielestä syynä on huono johtaminen. Ongelma voi olla esimerkiksi huonossa tiedonkulussa ja toimintaohjeissa, linjausten ristiriitaisuuksissa, tai painopisteiden jatkuvassa muuttumisessa. (Mattila 2007, 11, 18.)

Muutosvastarintaa esiintyy muutosprosessin jokaisessa vaiheessa (Vuorinen 2013, 142). Muutosvastarinta nähdään usein negatiivisena ongelmana ja kitkaa muutokseen aiheuttavana tekijänä, kun taas organisaation johto nähdään parantavien toimien alkuunpanijana ja ohjaajana. Kuitenkin muutosvastarintaa voi myös hyödyntää ottamalla huomioon sen aiheuttavat tekijät kehittämisen ja uudistamisen seuraavia askeleita suunniteltaessa. Kritiikin voi katsoa olevan työkalu organisaation kehittämiseen, sillä se antaa mahdollisuuden korjata ongelmallisiksi havaittuja toimenpiteitä. (Mattila 2007, 11, 25-26.)

Muutoksen panos-tuotossuhde vaikuttaa myös muutosvastarinnan ilmenemiseen. Panos-tuotossuhteella tarkoitetaan sitä, missä suhteessa muutoksesta tulevat hyödyt ja uhraukset ovat toisiinsa. Muutos saa nopeasti kannatusta, mikäli sen eteen ei tarvitse merkittävästi ponnistella, vaikka se tuottaa suuret hyödyt. Sama pätee toisin päin: jos hyötyyn nähden muutoksesta aiheutuvat menetykset ovat suuret, suhtaudutaan siihen luonnollisesti torjuvasti. Kun muutokseen liittyy sekä suuret vaatimukset että hyödyt, aiheuttaa se organisaatiossa konfliktitilanteen. Vähäisiä vaatimuksia ja lupauksia sisältävät muutokset eivät puolestaan herätä mielenkiintoa, jolloin muutos voi vesittyä sen vuoksi. (Mattila 2007, 19.)

Muutoksen viestimisessä, sen läpiviennissä onnistuneesti sekä henkilöstön sitouttamisessa hyvä apukeino on muutoksen kolmen päävaiheen tunnistaminen. Ensimmäinen vaihe on muutosvastarinta, toinen surutyö ja kolmas varsinainen muutos, eli uuden oppiminen. Näiden vaiheiden välillä esiintyy monenlaisia tunteita, kuten pelkoa ja vihaa, joka kääntyy surun ja hyväksymisen kautta iloksi. Tunteet heijastuvat myös kokijoidensa käytökseen alun sabotoinnin, vastustamisen ja luopumisen kautta hyväksymiseen, yhteistyöhön ja sitoutumiseen. (Arikoski ja Sallinen 2007, 68-79.)



Kuva 3 Muutoksen vaiheet (Arikoski ja Sallinen 2007.)

Jokaisen organisaatiomuutoksen lähtökohdat ovat erilaiset, mutta usein alussa esiintyy pelkoa, josta muutoksen vastustaminen johtuu. Kun pelko kypsyy näkyväksi kritiikiksi, työntekijä tarvitsee tukea, apua ja mahdollisuuksien mukaan aikaa kypsyttellä muutosta. Toinen muutoksen perusvaihe on vanhasta poisoppimista vaativa surutyö. Nämä vaiheet ovat tärkeitä siksi, että tutkimalla muutosvastarinnan syitä voidaan johtamiseen ja muutoksen läpivientiin saada erittäin arvokasta tietoa. Mitä aiemmin henkilöstön ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja mitä enemmän heille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia, sitä vähemmän esiintyy vastarintaa. (Arikoski ja Sallinen 2007, 68-69.)

Kuten kuvasta 3 on havaittavissa, siirtyminen surusta iloon edellyttää pääsyä uuden oppimisen vaiheeseen, jossa vanhoista toimintamalleista on luovuttu ja vastarinnan yli päästy. Tässä vaiheessa työntekijät osaavat nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita toimien niiden vaatimalla tavalla, jolloin viimeistään huomataan muutoksen tarpeellisuus. (Arikoski ja Sallinen 2007, 69.)



## 2.4 Ketterä toimintamalli

Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisten keskeisten tavoitteiden ja painopisteiden kokonaisuutta, joka toimii ikään kuin tienviittana kohti visiota. Se on suunnitelma asetetun päämäärän tavoittamiseksi. (Hyppänen 2013.) Maailman nopean muutostahdin ja vilkastuneen tiedonkulun aikakautena organisaation strategisten tavoitteiden määrittelyssä ei voida enää nojata vanhoihin ja kankeisiin tapoihin. Organisaatioiden haasteena on pysyä näiden muutosten mukana ja pyrittävä ketteryyteen.

Ketterä toimintamalli eli elävä strategia eroaa perinteisestä strategian määrittelystä sillä, että siinä ei pyritä antamaan kiveen hakattua päämäärää, vaan strategia elää jatkuvasti huomioiden ympäristön muutoksen ja epävarmuuden sekä uuden luomisen. Tällöin strategian ydin ei ole päämäärässä vaan prosessissa, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Siinä missä ennen strategiasykli oli useamman vuoden niin nyt ympäristön muutostahti pakottaa organisaatiot reagoimaan entistä nopeammin, jolloin elävä strategiaprosessi antaa organisaatioille mahdollisuuden muuttua ja kehittyä ympäristön kanssa samaa tahtia. Näitä muutostekijöitä ovat megatrendit, joista keskeisimpiä ovat teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, tiedon lisääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos sekä väestön ikääntyminen. (Ritakallio ja Vuori 2018, 11.)

Prosessissa olennaista on kokeilut, joiden avulla tuotetaan dataa. Tämä auttaa organisaatiota oppimaan uutta ja laajentaa organisaation ymmärrystä siitä minkä tyyppiset asiat toimivat. Kokeilujen avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää apuna kehityssuuntia määriteltäessä. Organisaation tulisi kuitenkin kokeiluja suorittaessaan pitää mielessä kokeilujen sisältämät riskit. Kokeilun epäonnistuessa sillä voi olla negatiivinen vaikutus organisaation maineelle ja brändille ja haitata liiketoimintaa. (Ritakallio ja Vuori 2018, 69-73.)

Olennaista elävässä strategiassa on myös strategian muokkaus eli shaping. Muutosta lähdetään toteuttamaan niin, että muutoksia kohdistetaan yksittäisiin organisaation osiin ja prosesseihin. Tällöin muutos saa jatkuvan luonteensa ja henkilöstön on helpompi pysyä muutostahdissa mukana. Jatkuvuudella tässä tarkoitetaan sitä, että mitään organisaation osia tai prosesseja ei lakkauteta, vain tapoja toimia muuttuu. (Ritakallio ja Vuori 2018, 85-86.)

Kriittinen tekijä strategian onnistumisessa on työntekijät. Jos työntekijät eivät usko valittuun strategiaan motivaatio sen toteuttamiseen on heikko. Yleensä johtoryhmä ymmärtää organisaation ja strategian muutokset ja syyt sen taustalla paremmin. Tämän vuoksi onkin tärkeää osallistaa työntekijät strategian kehittämiseen sekä ottaa huomioon heidän näkemyksensä. Johtajat voivat saada työntekijöiltään arvokasta informaatiota esimerkiksi asiakasrajapinnasta. He osaavat kertoa asioista, joita johtajat eivät kohtaa päivittäisessä työssään tai osaa ottaa huomioon. (Ritakallio ja Vuori 2018, 129-132.)

### 3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MERKITYS MUUTOKSESSA

Työntekijäkokemus on melko uusi käsite eikä läheskään yhtä tunnettu kuin asiakaskokemus. Alla olevaan kuvaan on koottu erilaisia työntekijäkokemuksen määritelmiä, joissa on keskenään hyvinkin paljon samankaltaisuuksia. Tästä syystä tässä työssä ei ole keskitytty orjallisesti yhteen ainoaan käsitykseen työntekijäkokemuksesta vaan sisällytetty useampaa.

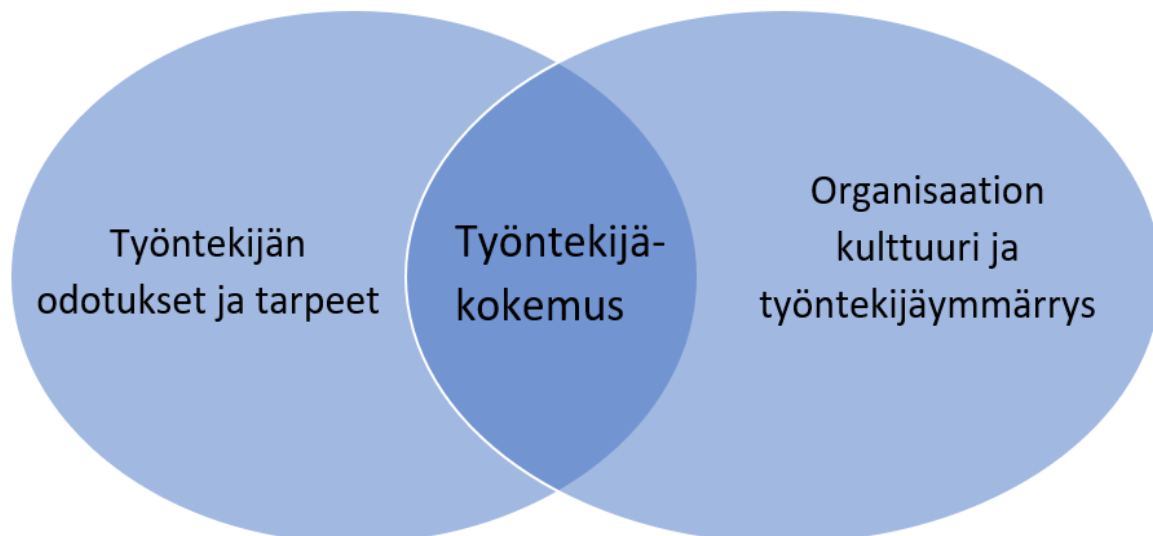
<b>TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MÄÄRITELMIÄ</b>	
<b>Panu Luukka</b>	Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta.
<b>Edgar Schein</b>	Työntekijäkokemus syntyy kulttuurin tuotoksena.
<b>Jacob Morgan</b>	Työntekijäkokemus syntyy, kun työntekijän odotukset ja tarpeet kohtaavat organisaation kulttuurin ja työntekijäymmärryksen.
<b>Lisa Schmidt</b>	Työntekijäkokemus (EX) on toiminnan, etujen, teknologioiden, suhteiden ja kehitysmahdollisuuksien summa, jonka työntekijä kokee koko yhteydessään organisaatioon rekrytoinnista työsuhteen loppuun saakka. Se voi kattaa kaiken sosiaalisista tapahtumista sitoutumisohjelmiin ja työpaikan hyvinvointiohjelmiin.

Kuva 4 Työntekijäkokemuksen määritelmiä (Luukka 2019; Schein 2016; Morgan 2017; Schmidt s.a.)

#### 3.1 Työntekijäkokemuksen syntyminen ja sen kehittäminen

Usein puhutaan asiakaskokemuksen aikakaudesta, joka on saanut alkunsa 2010-luvun alussa. Tähän verrattuna työntekijäkokemus on tuore näkökulma, vain muutaman vuoden vanha. Teollisen aikakauden aikana työntekijät nähtiin silkkana resurssina, raskaan työn suorittajina. Työajat olivat pitkiä eikä työolosuhteisiin kiinnitetty huomiota. Teollisen aikakauden jälkeen seurasi tuottavuuden aikakausi, jolloin työ muuttui kokoonpanolinjastoiksi. Työntekijöiden työtehtävät olivat todella yksipuolisia ja yksitoikkoisia. Nykyisin tietotyön aikakautena huomiota on alettu kiinnittämään työntekijöiden sitoutumisen asteeseen, koska osaavan työvoiman haaliminen on haasteellista. (Korkiakoski 2019, 229.)

## Työntekijäkokemuksen muodostuminen



Kuva 5 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan 2017, 8)

Työntekijäkokemus syntyy, kun työntekijän odotukset ja tarpeet kohtaavat organisaation kulttuurin ja työntekijäymmärryksen, kuten kuvassa 4 on nähtävissä. Työntekijäkokemusta on siis mahdollista johtaa ja muokata organisaation haluamaan suuntaan opettelemalla tuntemaan työntekijänsä. (Morgan 2017, 9.) Organisaatiolta vaaditaan työntekijäymmärrystä, eli ymmärrystä siitä mikä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Esimerkiksi myyntityöntekijät eivät kaikki motivoitu hyvistä myyntituloksista tai kaikki nuoret työntekijät eivät sitoudu yritykseen pitkäaikaisesti. Kun kohdataan jokainen työntekijä yksilönä, voidaan johtamista kehittää niin, että yritys voi kasvaa ja menestyä motivoimalla ja sitouttamalla työntekijöitensä paremmin. Lisäksi organisaatioilla tulee olla kokonaisymmärrys työntekijöidensä yhteneväisyyksistä sekä eroavaisuuksista. (Luukka 2019, 119.) Tämä siksi, että jokaisen työntekijän kokemusta ohjaa hänen henkilökohtaiset tunteensa, näkökantansa, asenteensa ja käytöksensä, joten yhtä täydellistä ja jokaiselle sopivaa työntekijäkokemusta ei voida suunnitella (Morgan 2017, 9). Tarkoituksena ei siis ole luoda vain mukavaa ja hauskaa työpaikkaa, vaan rakentaa toimintaedellytykset, joiden avulla työntekijöiden on mahdollista keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaille (Korkiakoski 2019, 118).

Työn murroksen myötä myös työnteon motivaattori on muuttunut. Siinä missä ennen työtä tehtiin elannon eteen ja suurin motivaattori oli työstä saatu palkka, niin nykyään palkkaa tärkeämpänä koetaan organisaation arvot ja missio sekä työn mielekkyys. (Hämäläinen ym. 2016, 166.) Tämä vaatiikin työntekijöiltä tunnetason sitoutumista työnantajansa. Jos yrityksen arvot eivät kohtaa työntekijän omien kanssa ei työntekijä pysty aidosti sitoutumaan ja olemaan aito oma itsensä työpaikalla (Korkiakoski 2019, 119). Kuvassa 5 on nähtävillä vuonna 2019 teetetyn Siqni-tutkimuksen tulokset, jossa selvitettiin suomalaisten työntekijöiden työmotivaatioon ja -hyvinvointiin merkittävimmin vaikuttavat asiat.

## 10 totuutta suomalaisesta työelämästä 2019

1. Ei sirkushuveja vaan mielekästä työtä
2. Yhteishenkeä ja yhteisöä
3. Palkan on oltava oikeudenmukainen
4. Joustavuutta ja luottamusta
5. Mieluummin vaikutusmahdollisuuksia kuin tiukkaa ohjeistusta
6. Haluamme olla omia itsejämme, niin työssä ja vapaa-ajalla
7. Kaipaamme johtamista
8. Haluamme tehdä töitä parhaiden kanssa
9. Vastuullisuus on tärkeimpiä asioita vain yli 60-vuotiaille
10. Maailma muuttuu, ihminen ei

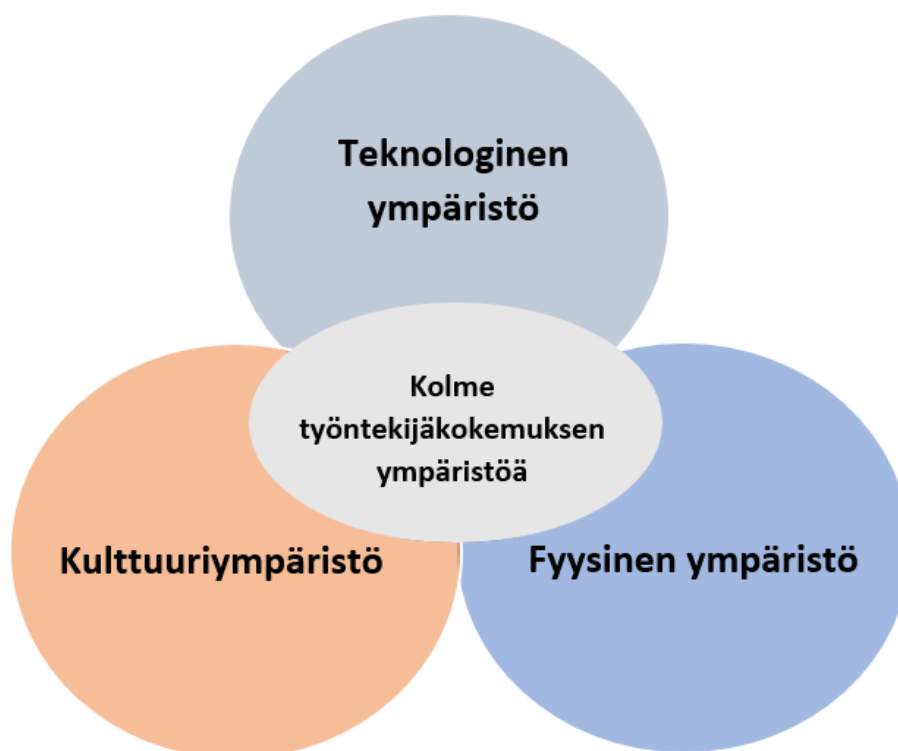
Kuva 6 10 totuutta suomalaisesta työelämästä, Siqni-tutkimus 2019 (Presser 2019)

Työntekijä haluaa siis tietää, mikä on hänen roolinsa suuremmissa kuvassa, ja kuinka kaikki pisteet yhdistyvät (Duncan 2018). Tämänkaltaisen tunnetason sitoutuminen ruokkii työntekijän innostusta, mikä taas motivoi työn suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Samanaikaisesti esimiehen tulee ruokkia luottamuksen ilmapiiriä, esimerkiksi antamalla vastuuta ja tekemällä selväksi mitä työntekijältä odotetaan. Esimiehen tulisi myös tarjota vaadittavat välineet sekä työympäristö, joiden avulla työntekijällä on edellytykset työn suorittamiseen sekä mahdollisesti kehittää työntekijän osaamista yhä edelleen. (Korkiakoski 2019, 119.) Tällöin esimies voi myös odottaa työntekijältä vastuunkantoa sekä itsenäistä ajattelua. Esimiehen ei kuitenkaan tule vain huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista vain työntekijän näkökulmasta vaan myös organisaation strategian näkökulmasta. Esimiehen tulee tarjota työntekijöilleen eväät ja valtuudet organisaation strategian toteuttamiseksi. (Hämäläinen ym. 2016, 225.)

Haasteena esimiehellä on saada henkilöstö uskomaan valittuun strategiaan, jotta motivaatio sen toteuttamiseen on vahva. Se on haaste silloin, jos työntekijöiden keskuudessa ei jo valmiiksi uskota valittuun strategiaan eivätkä työntekijät koe organisaation strategiaa omien arvojensa mukaiseksi. Vaikka strategia näyttäisi paperilla hyvältä, on sen toteuttamiseen panostettava, jotta päästään tavoiteltuun lopputulokseen. (Ritakallio ja Vuori 2018, 129-130.) Vaaditaan panostusta henkilöstöön, jotta toteutuksen takana työskentelee kaikki organisaatioon kuuluvat. Huomiota tulisikin kiinnittää henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön, sillä ne vaikuttavat siihen, miten motivoitunut henkilöstö on yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja niiden saavuttamista ajatellen. (Joki 2018, 123.) Organisaation menestyminen edellyttää lisäksi muun muassa sitä, että päätöksentekoprosessi johtamisessa on toimiva ja vuorovaikutus eri tekijöiden välillä toimii (Kamensky 2015, 18).

Strategisen muutoksen keskellä muutoksessa ei ole vain organisaatio vaan myös organisaation henkilöstö. Työtehtävien ja -tapojen muuttuessa myös henkilöstö joutuu määrittelemään oman ammatti-identiteettinsä uudelleen, joka luo oman haasteensa. (Hämäläinen ym. 2016, 152.) Organisaatiomuutos vaatii henkilöstön sitoutumista sen toteuttamiseen ja aktiivista työskentelyä sen hyväksi. Siksi myös henkilöstön tulisi ymmärtää strategian taustat ja syyt. (Ritakallio ja Vuori 2018, 135.) Organisaation muutostahdin ollessa liian nopea henkilöstö ei kuitenkaan välttämättä kykene muuttumaan organisaation kanssa samaan tahtiin ja kokee epävarmuutta uusien haasteiden edessä. Tällöin henkilöstön kokemukset voivat olla negatiivisia, joka pahimmillaan synnyttävät muutosvastarintaa ja vaikuttaa merkittävästi organisaation suorituskykyyn. (Ritakallio ja Vuori 2018, 95-96.)

Esimies voi kehittää työntekijäkokemusta laittamalla työntekijät ensisijaiseksi prioriteetiksi. Tarjoamalla koulutuksia, viestimällä läpinäkyvästi sekä rehellisesti ja inspiroimalla heitä esimies saa työntekijät tuntemaan, että heillä on merkitys ja arvokkuus. Tämä lisää työntekijöiden lojaaliutta merkittävästi ja tekee työpaikasta ihmiskeskeisen. Tarjoamalla uusimmat teknologiat työntekijöidensä käyttöön, heidän työntekonsa helpottuu. Kun joskus myös tarjotaan välineitä, jotka parantavat työntekijöiden hyvinvointia, yritys hyötyy hyvinvoivista työntekijöistä niin, että heistä tulee tuotteliaampia. Näitä voivat olla esimerkiksi liikuntasetelit tai taukojumpan järjestäminen työpaikalle. Tarjoamalla työntekijöillensä mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti, työntekijät oppivat tekemällä ja he oppivat ottamaan vastuuta omasta tekemisestään. Tämä auttaa heitä kasvamaan sekä työskentelemään tiiminä. Myös luomalla viihtyisän ja kutsuvan työympäristön esimies voi parantaa työntekijöidensä viihtyvyyttä ja näin ollen tuotteliaisuutta. Nämä asiat voivat viedä aikaa, mutta pikkuhiljaa työskentelemällä kohti näitä muutoksia ne maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. (Carney 2018.)



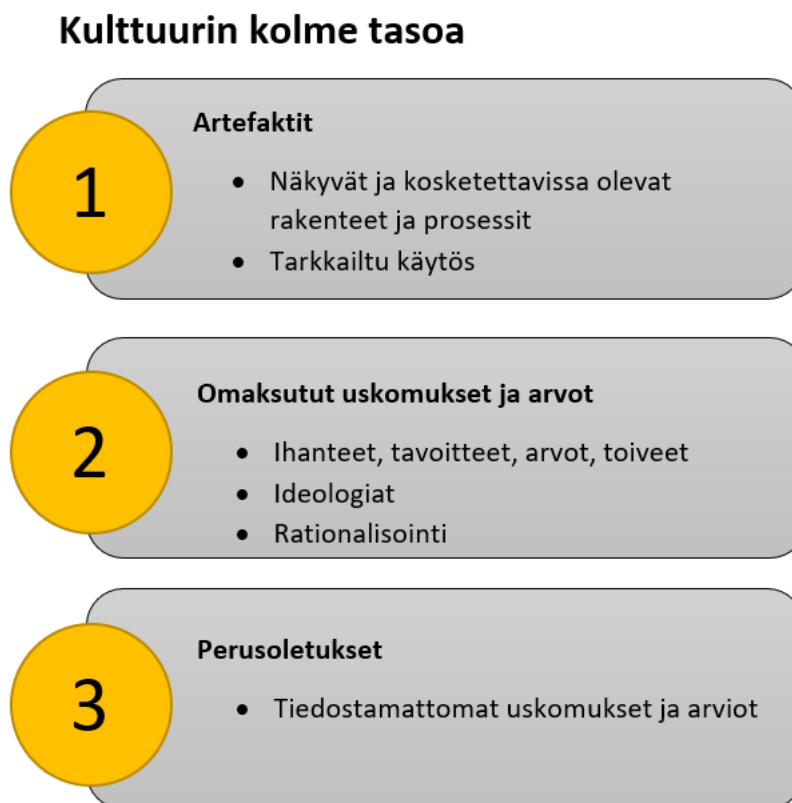
Kuva 7 Kolme työntekijäkokemuksen ympäristöä (Morgan 2017, 57)

Kuten kuvassa 7 nähdään, työntekijäkokemus rakentuu kolmesta eri ympäristöstä. Nämä kolme ympäristöä kattavat kaiken mitä organisaatiossa tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Fyysinen ympäristö on se, missä työntekijä työskentelee ja kattaa kaiken ympärillään. Tähän lukeutuu niin työtuoli, äänieristys kuin organisaation tarjoama ateria. Hyvä fyysinen ympäristö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta tuotteliaisuuteen. Tämän ympäristön huomioiminen on haasteellista organisaatioissa, joissa työtä ei tarvitse tehdä toimistolla organisaation tarjoaman työpöydän ääressä. Etätöiden lisääntyessä ja teknologian kehittyessä on mahdollista, että tulevaisuudessa työtä tehdään yhä useammin ympäristöissä, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. Organisaatio voi kuitenkin vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin tarjoamalla mahdollisuuden työskennellä juuri siinä ympäristössä minkä työntekijä kokee mieluisaksi. Tällainen joustaminen organisaation suunnalta parantaa työntekijöiden stressitasoja ja tuotteliaisuutta sekä vähentää organisaation toimistokustannuksia. (Morgan 2017, 59, 64-65.)

Toinen työntekijäkokemuksen ympäristö on teknologinen ympäristö. Tämä on vahvasti sidoksissa aiempaan, toimiva työympäristö vaatii myös toimivan teknologian. Varsinkin etätöissä toimivat yhteydet ja välineet ovat avainasemassa tehokkaaseen ja tuotteliaaseen työhön. Teknologinen ympäristö käsittää kaiken välineistä ohjelmistoihin ja käytettävyyteen. Avainasemassa on tarjota jokaiselle pääsy laitteisiin ja ohjelmistoihin sekä se, että ne vastaavat työn vaatimuksia. Esimerkiksi organisaatiossa otetaan uusi järjestelmä käyttöön, johon vain yhdellä työntekijällä on pääsy. Kuitenkin muut työntekijät tarvitsevat jatkuvasti järjestelmästä dataa jatkaakseen työskentelyä. Tällöin työntekijä, jolla on pääsy järjestelmään, kuormittuu toisten pyytäessä tietoja. Tällöin muiden työntekijöiden työt seisovat heidän odottaessaan dataa. Tämä herättää turhautumista ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 78-79.)

Merkittävin työntekijäkokemuksen ympäristö on kuitenkin kulttuuriympäristö. Se ei ole fyysinen asia, jota voi koskea, sen voi ainoastaan tuntea. Se on myös asia, joka on olemassa vaikka organisaatio ei sitä tiedosta tai päätä luoda. Yrityskulttuuri on läsnä koko ajan ja sen vaikutukset yltyvät myös työajan ulkopuolelle. (Morgan 2017, 79.) Seuraavassa alaluvussa paneudutaankin yrityskulttuuriin osana työntekijäkokemusta.

## 3.2 Yrityskulttuuri osana työntekijäkokemusta



Kuva 8 Kulttuurin kolme tasoa (Schein 2016, 18)

Kulttuuria voidaan tarkastella usealta eri tasolta, riippuen siitä millä asteella kulttuurinen ilmiö esiintyy tarkkailijalle. Kuva 8 havainnollistaa kulttuurin kolme eri tasoa, jotka Schein (2016) on määritellyt. Tasot vaihtelevat konkreettisista ilmenemismuodoista syvälle yksilöihin upotettuihin tiedostamattomiin perusoletuksiin. Näiden kerrosten välissä on paljon erilaisia omaksuttuja uskomuksia, arvoja, normeja ja käyttäytymissääntöjä, joiden avulla ihmiset kuvailevat kulttuuria itselleen ja toisilleen. (Schein 2016, 17.)

Yrityskulttuuri rakentuu ajan saatossa päätöksillä, teoilla ja tekemättä jättämisillä. Pahimmassa tapauksessa, kun yrityskulttuuria ei johdeta, se tapahtuu itsestään ja huomataan, ettei yrityskulttuuri ole sitä mitä toivottiin. Ensiarvoisen tärkeää olisikin ymmärtää yrityskulttuurin merkitys heti alussa, koska jo olemassa olevaa yrityskulttuuria on vaikeampi lähteä muuttamaan kuin rakentaa haluttua alusta lähtien. (Luukka 2019, 30.) Kuvassa 9 on havainnollistettuna 10 hyvän yrityskulttuurin ominaisuutta Morganin (2017) mukaan.

Toinen huomionarvoinen asia on se, että kohtaavatko johdon ja työntekijöiden käsitys organisaation kulttuurista. Tässä sekoittuu helposti yrityskulttuurin eri tasot: tavoite- ja nykytila. Kun johdossa koetaan yrityskulttuurin olevan ihanteellinen, työntekijöiden keskuudessa voidaan puhua päinvastaisesta. Tämä tilanne on johtamisen kannalta pahin mahdollinen tilanne, sillä kasvustrategia luodaan nykyisen johtamisen pohjalle, jolla ei ole kasvua mahdollistavia elementtejä. Esimerkiksi jos kasvustrategiana

on innovaatiot, mutta todellisesta yrityskulttuurista puuttuu luottamus ja vuorovaikutus ei innovaatioita synny. (Luukka 2019, 38-39.) Loppujen lopuksi yrityksen menestyksen ratkaisee asiakasuskollisuus, johon kuitenkin työntekijöiden kokemus yrityksestä vaikuttaa ratkaisevasti ja tällöin yrityskulttuurilla on merkittävä rooli, johon tulisikin kiinnittää huomiota (Luukka 2019, 116).

### 10 hyvän yrityskulttuurin ominaisuutta

1. Yritysimago on positiivinen
2. Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja
3. Työntekijät kokevat työn merkityksellisenä
4. Työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä
5. Organisaatio kannustaa erilaisuuteen ja osallistaa työntekijänsä
6. Työntekijät suosittelevat organisaatiotaan työnhakijoille
7. Työntekijöille annetaan mahdollisuus ja välineet oppia uutta
8. Organisaatio kohtelee työntekijöitään reilusti
9. Esimiehet ovat valmentajia ja mentoreja
10. Organisaatio panostaa työntekijöidensä terveyteen ja hyvinvointiin

Kuva 9 10 hyvän yrityskulttuurin ominaisuutta (Morgan 2017, 90)

Olemassa olevan yrityskulttuurin ollessa valmiiksi liian vahva ja kankea työntekijäkokemus voi kärsiä. Etenkin niiden organisaatioiden kohdalla, jotka eivät ole valmiita muuttamaan yrityskulttuuriaan tai työntekijöiden kesken vallitsee vahva ”näin on aina tehty”-ajattelu, johtaa siihen, että yksilöiden innostus ja muutoshalukkuus laantuu. Vallitsevan yrityskulttuurin ollessa vahva yksilö joutuu joko sopeutumaan tai lähtemään. Vahvan yrityskulttuurin heikkous on siinä, että se pyrkii ohjaamaan yksilöiden tekemistä sekä hylkii siihen sopimattomia pois. (Luukka 2019, 29.)

Esimies on avainasemassa yrityskulttuurin rakentumisessa ja vahvistamisessa. Vahvan yrityskulttuurin organisaatiossa esimiehen on helpompi toimia, sillä hän tietää minkälaista kulttuuria yrityksessä tavoitellaan ja kuinka hänen odotetaan toimivan kulttuurin edistäjänä. Olisikin tärkeää määrittää esimiehen rooli ja tehtävät mahdollisimman kattavasti ja selkeästi yrityskulttuurin näkökulmasta, yrityksen arvojen pohjalta. Lisäksi esimiehen toimintaa tulisi seurata ja mahdolliseen kulttuurin vastaiseen toimintaan puututtava. (Luukka 2019, 61-63.)



### 3.2.1 Yrityskulttuurin johtaminen

Kulttuurin johtamisen edellytyksiä on päättäväisyys, pitkäjänteisyys, tavoitteellisuus ja kumppanit. Esimies yksinään ei kykene kulttuuria muuttamaan vaan tarvitsee siihen työntekijöidensä tuen ja siksi työntekijöiden motivoiminen on ehdottoman tärkeää. Sillä kulttuurin muutoksessa ihmisten on opittava pois vanhasta voidakseen omaksua uuden kulttuurin. Tämä muutos ei edellytä muutoksia pelkästään prosessitasolla vaan myös ihmisessä itsessään. (Luukka 2019, 102-103.)

Kulttuurin johtamisessa on olennaista tulla tietoiseksi halutusta kulttuurista ja muotoilla johtaminen sitä tukevaksi. Lisäksi haluttu yrityskulttuuri pitää niin sanotusti elää todeksi. Tietoiseksi tulemalla tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee ymmärtää yrityksen nykyinen tilanne sekä haluttu päämäärä voidaaksen johtaa. Esimiehen tulisi löytää vastauksia kysymyksiin: Minkälaisia olemme? Mitkä asiat ovat meille tärkeitä? Miten toimimme? Miksi toimimme, kuten toimimme? Kun esimies on saanut näihin vastaukset, hänen tulee muotoilla johtaminen tätä tukevaksi. Tällä tarkoitetaan yrityksen toimintatapojen ja käytänteiden muokkaamista niin, että ne tukevat tätä haluttua päämäärää. Muotoilu voi myös tarkoittaa syvempien asioiden, esimerkiksi arvomaailman, muokkaamista. (Luukka 2019, 95-98.)

Kuten jo aiemminkin on todettu: esimiehen tulisi pyrkiä luomaan organisaatiossa ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu. Esimiehen tulisi pyrkiä ryhmäyttämään työntekijät sekä esimiehet, jotta kaikki kokisivat olevansa osa samaa tiimiä. Tällä tavoin hierarkia pysyy matalana ja työntekijät kokevat esimiesten lähestymisen helpoksi. Tämä edesauttaa avoimen yrityskulttuurin rakentamista. (Korkiakoski 2019, 125.)

Kulttuurin muotoilua ei tulisi jättää vain yhdelle tasolle vaan sitä tulisi toteuttaa organisaation kaikilla tasoilla, aina ylimmästä johdosta työntekijöihin. Muotoilu sisältää muokkaamisen lisäksi myös vanhojen toimintamallien korvaamista sekä uusien luomista. Kyseessä on kokonaisvaltainen toimenpide sillä kulttuuri ohjaa kaikkea tekemistä, jolloin ei riitä, että yhtä osa-aluetta muokataan. Jotta muutos ei jää vain tekstiksi paperille tulee tämä muutos elää. Toisin sanoen sovitut muutokset tulee toteuttaa ja implementoida osaksi yrityksen jokapäiväisiä toimia. Eli etenkin esimiehen tulee olla jatkuvasti tietoinen kulttuurista voidakseen toimia yrityksen parhaaksi. (Luukka 2019, 95-97.)

### 3.3 Työntekijän innostuksen johtaminen

John. D. Rockefeller on todennut palkkaavansa mieluummin henkilön, joka on kiinnostunut, kuin henkilön, joka osaa kaiken. Tässä kiteytyy myös valmentavan johtajuuden ydin: esimiehen on osattava innostua itse ja sitä kautta innostaa muita. (Ristikangas ja Grundbaum 63.) Yllä tutkimusta tehnyt ja sen pohjalta kirjan kirjoittanut Maarit Tiitilä määrittelee innostuksen tunnetilaksi, joka nostaa energiatasoa ja aktivoi hyödyntämään havaitut mahdollisuudet suunnaten toiminnan tulevaisuuteen. Se on sisäsyntyistä halua ja intohimoa, joka auttaa pitämään yhteisen tavoitteen ja päämäärän mielessä haasteista huolimatta. (Tiitilä 2016, 7.) Innostus on myös tunne, joka tarttuu ja lisääntyy jakamalla (Tiitilä 2016, 93). Helppoimmillaan innostaminen voikin olla vain myönteinen kehollinen ilmaisu, kuten positiivisten asioiden ilmaisu, tai vain katsekontakti hymyillen ja nyökytellen (Ristikangas ja Grundbaum 2014, 63).

Vaikka innostaminen voikin kuulostaa yksinkertaiselta, sen johtaminen ei välttämättä ole helppoa – varsinkaan siksi, että jokainen meistä innostuu hieman eri asioista. Innostus näkyy ulospäin eri tavoin. Kun toinen hyppii riemusta, toinen voi niin sanotusti hymyillä vain sisäänpäin tuntien silti samanlaista hyvän olon tunnetta. (Tiitilä 2016, 8.) Tämän vuoksi innostusta ja sen johtamista eli toisin sanoen mahdollistamista on syytä tarkastella sekä yksilö-, että tiimitasolla.

Innostuksen luomiseen muutostilanteessa vaaditaan kykyä hallita ja muokata tunteita. Kolme keskeistä tunnetta on uuden strategisen tavoitteen synnyttämät tunteet, uuden strategian mahdollisten riskien synnyttämät tunteet sekä varsinaiseen tekemiseen liittyvät tunteet. Usein strategiset tavoitetilat jäävät henkilöstölle abstrakteiksi ja tämä vaatii johdolta kykyä konkretisoida haluttu tavoitetila henkilöstölle, jolloin se tuodaan mahdollisimman lähelle ajassa sekä tehdään konkreettiseksi. Taas riskien kohdalla johdon tulisi pyrkiä viemään mielikuvat riskeistä mahdollisimman kauas ajassa ja tekemään niistä abstrakteja. Kolmanneksi johdon tulisi pyrkiä ehkäisemään tehtävien kuormittavuutta luomalla niiden toteuttamiseen vaadittavan työympäristön. Tehtävien mielekkyyttä johto voi lisätä kuvaamalla niiden merkityksellisyyttä. (Ritakallio ja Vuori 2018, 138-140.)

#### 3.3.1 Yksilön innostus

Innostus lähtee yksilöstä ja yksilön omasta itsetuntemuksesta. Jotta työntekijä voi innostua, on hänen tiedettävä, mitä hän haluaa ja mikä häntä kiinnostaa. Tiitilä kuvailee ”Jonkin on liikahdettava omassa päässä, omassa sydämessä, omassa kokemusmaailmassa” innostuksen syntymiseksi ja se pätee sekä johtajiin, että alaisiin. Kun henkilö tulee toimeen itsensä kanssa, tulee hän toimeen myös muiden kanssa. (Tiitilä 2016, 36.) Muun muassa tutkija Sonya Lyubomirsk on todennut onnellisuustutkimuksissaan esimerkiksi onnellisuuden tunteen olevan 50 prosenttia perinnöllistä ja 20 prosenttia olosuhteiden aikaansaamaa. Loput 40 prosenttia on lähtöisin yksilöstä itsestään: omien ja muiden ihmisten tunteiden kohtaamisesta sekä ennen kaikkea asenteesta. (Tiitilä 2016, 82.)

Innostuksen taustalla on motivaatiokonflikti, joka tarkoittaa nykyisen ja tavoitellun tiedon välillä olevaa kuilua. Ihmisillä on siis luonnostaan uteliaisuutta ja halua tietää asioista lisää, mikä ruokkii innostusta. Esimerkiksi erilaiset organisaatiomuutokset herättävät organisaatiossa huolen ohella uteliaisuutta. Huolten kuuntelemisen ohella on tärkeää, että yksilöiden uteliaisuutta ruokitaan esimerkiksi mahdollisimman hyvällä tiedolla muutoksen vaikutuksista. Tämä lisää ihmisten ymmärrystä ja hallinnan tunnetta muutoksen keskellä. Myös uteliaisuuden yksilöllinen kohtaaminen on tärkeää: toisilla kynnyksuuteen uteliaana siirtymiseen on matalampi, toisilla korkeampi. (Tiitilä 2016, 36-38.)

Tärkeä asia niin yksilön, kuin koko organisaation innostuksen kannalta on tavoitteet, jotka ovat tasa-painossa osaamisen ja kykyjen kanssa. Liian haasteelliset tavoitteet aiheuttavat niiden luisumista kauemmaksi, sillä stressaantuneena ja ylikuormittuneena on vaikeaa olla tehokas. Liian matalat tavoitteet puolestaan aiheuttavat kyllästymistä ja alisuoriutumista. (Tiitilä 2016, 96.) Valmentavassa johtamistyylissä esimies auttaa työntekijää tavoitteellisilla ja yksilöllisillä, kahdenkeskisillä keskusteluilla tavoitteena työntekijän avustus oppimaan, oivaltamaan sekä johtamaan itseään paremmin. Henkilökohtaisten valmiuksien paremmalla käyttöönotolla yksilöt oppivat ylittämään esteitä helpommin. (Ristikangas ja Grundbaum 2014, 31.) Tämä luonnollisesti auttaa myös innostuksen kokemisessa.

Oikeanlaisten tavoitteiden lisäksi keinoja, joilla työntekijöitä innostetaan, on muun muassa onnistumisten oikeanlainen palkitseminen ja julkituominen sekä palaute. Se, että tiimi tekee yhdessä yhteiset pelisäännöt, vahvistaa myös innostusta osallistamisen kautta. Pelisäännöissä tulisi esiintyä psykologista turvallisuutta tukevia elementtejä, kuten luottamusta siihen, että on lupa kokeilla uusiakin asioita ilman esimerkiksi pelkoa joutua naurunalaiseksi. Hyvässä luottamuksen ilmapiirissä on lupa tuoda epäkohdat esille ja myös omat epäonnistumiset ja mokat. On tärkeää, että menneisyydestä opitaan ilman jatkuvaa syyllisten etsimistä. Mitä avoimemman keskustelukulttuurin johtaja onnistuu tiimilleen rakentamaan, sitä aiemmin myös johtaja saa tietoonsa alaisten ajatukset ja näkemykset. (Tiitilä 2016, 61-62.)

Yksi erinomainen keino työntekijöiden ja johdon välisessä kanssakäymisessä on dialoginen keskustelu: kuunnellaan mitä toinen sanoo ja tarkastellaan sitä avoimesti ja syvällisesti, mutta samaan aikaan kriittisesti (Ritakallio ja Vuori 2018, 133). Tällä tavoin johto lisää omaa ymmärrystään sekä tunnistaa mitä konkreettisia muutoksia rutiineissa, prosesseissa ja työvälineissä strategian muutos saattaa vaatia (Ritakallio ja Vuori 2018, 136). Lisäksi tällä tavoin johto kykenee hallitsemaan työntekijöiden psykologiaa, joka on edellytys sille, että ihmiset saadaan toimimaan organisaation hyväksi myös uudessa tilanteessa. Johdon tärkeimpiä välineitä psykologian hallintaan ovat empatia ja motivointi. Johdon tulee näyttää, että he ymmärtävät työntekijän tunteita uuden äärellä ja samaan aikaan heidän tulee luoda innostusta konkretisoimalla uuden strategian luomia mahdollisuuksia. (Ritakallio ja Vuori 2018, 138.)

Kolme keskeistä vaikuttamisen tapaa, joilla voidaan luoda innostusta ja sitoutuneisuutta ovat fyysisten kokemusten luominen, analogioiden käyttö ja osallistumisen kokemuksen luominen. Sen sijaan, että johto vain kuvailee esimerkiksi uutta järjestelmää, joka tulee helpottamaan työntekijöiden arkea, heidän tulisi antaa työntekijöille mahdollisuus itse kokeilla sitä. Huomatessaan kuinka hyvä tämä uusi

järjestelmä on, työntekijöiden keskuudessa syntyy innostusta jo ennen kuin uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja vähentää muutosvastarintaa. (Ritakallio ja Vuori 2018, 157-158.)

Analogioita, eli eräänlaisia vertauksia käyttämällä johto voi vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin, auttamalla heitä innostumaan sekä ajattelemaan uudella tavalla. Esimerkiksi vanhaa järjestelmää johto voisi kuvailla, että se on yhtä kankea kuin tarpoisi polviaan myöten lumessa. Uuden järjestelmän voidaan taas kuvailla toimivan yhtä hyvin kuin luistin liukuu peilikirkaalla jäällä. Kolmas tapa luoda innostusta on työntekijöiden osallistaminen. Kuuntelemalla työntekijöiden ajatuksia ja tunteita uutta järjestelmää kohtaan, johto synnyttää työntekijöissä positiivisia tunteita. Tämä johtaa siihen, että työntekijät ottavat uuden järjestelmän positiivisemmin vastaan ja ovat valmiita työskentelemään sen parissa. (Ritakallio ja Vuori 2018, 157-158.)

### 3.3.2 Tiimit ja innostus

New York Timesin mukaan erinomaiset tiimit tunnistaa erityisesti kahdesta piirteestä. Ensimmäinen on se, että kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus tulla kuulluksi. On tutkittu, että tiimin kollektiivinen älykkyyks laskee, mikäli kaikki eivät saa ääntänsä kuuluviin, vaan yksi tai muutama henkilö on äänessä tiimiä koskevissa asioissa. (Tiitilä 2016, 91.)

Myös tutkija Marcia Losada on tutkiessaan huipputiimien erinomaisia käytänteitä todennut, että huipputiimien kokouksissa viljellään kuusi kertaa enemmän positiivisia kommentteja. Siellä myös kysytään kysymyksiä omien näkemysten puoltamisen sijaan ja kohdistetaan huomiota enemmän muihin kuin itsen. On tärkeää kysyä, kuunnella ja rakentaa omaa puhetta toisten kommentteille. (Tiitilä 2016, 68.)

Amy Edmondson puhuu käsitteestä psykologisen turvallisuus, joka merkitsee uskoa ja luottamusta siihen, että ketään ei rangaista tai nöyrytetä ideoiden, virheiden, huolenaiheiden tai muiden kysymysten julkituonnista. Parhaiten suoriutuvat tiimit ovatkin avoimia keskustelemaan ja oppimaan virheistään sen sijaan, että etsittäisiin esimerkiksi syyllistä tilanteeseen tai virheeseen. Psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä edistää tiimin jäsenten keskinäinen luottamus ja kunnioitus sekä avoin keskusteluympäristö. Kun esimerkiksi joku ehdottaa uutta asiaa, on vältettävä idean suoraa lyttämistä sanomalla ei, ennen asian tarkempaa pohdintaa. (Tiitilä 2016, 91).

Toinen erinomaisten tiimien piirre on jäsenten kyky aistia toistensa tunnetiloja. Tällaisissa tiimeissä kollegat siis havainnoivat toistensa nonverbaalisten eli sanattomien viestien, kuten äänenpainon, kehonkielen ja muun sanattoman viestinnän merkityksiä taitavasti ja osaavat toimia niiden mukaan. Tavoitteet ohjaavat organisaation toimintaa ja ne ovat äärimmäisen tärkeitä innostuksen lähteitä. Ollakseen innostunut, täytyy olla ylpeä siitä, mitä tekee ja mihin yhteisöön kuuluu. Työn tulokset on tehtävä konkreettisesti näkyviksi. On tärkeää, että organisaatiolla on selkeä missio ja että sen perustehtävää kirkastetaan koko ajan niin yksiköiden, osastojen, ryhmien kuin yksilöidenkin tasolla. (Tiitilä 2016, 91-97.)

Innostuksenkaan kannalta ei siis ole yhdentekevää, onko johtajan asennoituminen alaisiinsa välinpitämätön vai ymmärtäväinen. Psykologiseen turvallisuuteen kuuluvan luottamuksen ilmapiirin syntyymiseen vaikuttaa osaltaan myös johtaja: pidetäänkö tiimissä tärkeänä syiden ja syyllisten etsimistä, vai nähdäänkö virheet mahdollisuuksina oppia. Avoimessa ja luottamukseen rakentuvassa tiimissä ja organisaatiossa myöskään johtaja ei pelkää haavoittuvuutensa ja tietämättömyytensä näyttämistä, vaan suhtautuu uteliaisuudella alaistensa ammattitaitoon ja ideoihin ratkaista syntyviä ongelmia. (Tiitilä 2016, 91.)

Johtajan tärkeimpiin perustehtäviin kuuluu selkeän, innostavan ja merkityksellisen suunnan näyttäminen ja tätä kautta onnistumisten esteiden poistaminen. On vaikeaa, miltei mahdotonta luoda innostusta, jos ei ole itse innostunut. Myös innostuksen johtaminen lähtee itsetuntemuksesta: on tunnistettava niin sanottu oman johtamisen punainen lanka ja tiedostaa, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin. (Tiitilä 2016, 8.) Näin johtaja pystyy luomaan myös alaisilleen tilaa innostua. Sanotaan, että organisaatiot ovat johtajansa näköisiä, jolloin puhutaan johtamisen heijastusvaikutuksesta johtamistavan kautta. (Tiitilä 2016, 49.) Myös valmentavassa johtajuudessa esimiehen katsotaan olevan tiimin potentiaalinen valjastaja keinoinaan muun muassa kiinnostuminen, potentiaalinen näkeminen, haastamisen ja innostaminen (Ristikangas ja Grundbaum 2014, 31).

## 4 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tutkimuksen taustalla on aina pyrkimys etsiä uutta tietoa ja ratkaisuja niin vanhoihin kuin uusiin ongelmiin. Tutkimus pyrkii siis myös korjaamaan omia tuloksiaan sillä tutkimuksen edistyessä uudet tulokset saattavat osoittaa vanhan tiedon epäpäteväksi. Oleellista on muistaa kriittisyys tutkimusprosessin ajan aina tuloksien analysointiin saakka. Tutkimus itsessään ja teoriat sen taustalla synnyttävät usein myös uusia tutkimusaiheita sekä pakottavat tutkijaa syventämään omaa tutkimustaan tai työstämään jatkotutkimusta. (Aaltola 2018.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa on huomioitava useita eri asioita. Ensiarvoisen tärkeää on miettiä, että mikä on tutkimuksen tavoite, millainen on tutkittavan asian luonne sekä millainen on tutkimuksen aikataulu sekä budjetti. (Heikkilä 2008, 19.) Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja niiden pohjalta löytää kehityskohteita muutoksen edistämiseksi. Tarkoituksemme parhaiten sopi kehittämistutkimus, jonka tavoitteena yleisesti on poistaa jokin ongelma tai kehittää jotain asiaa paremmaksi (Kananen 2012, 44). Kehittämistutkimuksessa voidaan katsoa olevan yleisesti kuusi vaihetta: nykytilanteen kartoitus, ongelmatilanteen analysointi ja siihen vaikuttavat tekijät, synteesi, eli parannusehdotukset ja interventio sekä kokeilu, arviointi ja seuranta (Kananen 2012, 52). Tässä työssä on kartoitettu organisaation nykytilanne, analysoitu tilanne ja loppuun tehty näiden lähtökohtien pohjalta kehittämisehdotukset.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, siihen liittyviä tekijöitä ja suhteita (Kananen 2012, 29). Koska tutkimusaineistoa analysoi tutkija itse, eli inhimillinen väline, näkökulmat sekä tulkinat tutkimuksesta kehittyvät tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. Tutkimuksen aikana tutkija laajentaa omaa ymmärrystään tutkimusaiheesta ja tätä kautta kykenee syventämään analyysiaan tutkimusaineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tyypillistä ennakoimattomuus. Tutkimuksen edetessä tutkimustehtävä tai aineistonkeruutapa saattavat muotoutua uudelleen. (Kiviniemi 2018.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen laadullisessa osiossa pyritään ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen muutostilanteessa ja luomaan tästä kuvaus ja kehittämisehdotuksia. Tuloksia analysoidaan käyttäen sisällönanalyysi-menetelmää peilaten tuloksia Kotterin muutosjohtamisenmalliin sekä Laurilan muutosjohtamisen kompassimalliin. Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa tarkastellaan etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroja, tiivistäen sekä eritellen. Siinä käsitellään valmiiksi tekstimuodossa olevaa aineistoa tai tekstimuotoiseksi muutettua aineistoa. Sen avulla halutaan muodostaa tiivistetty kuvaus tutkimuskohteesta tai -aiheesta ja kytkeä tulokset aihetta koskettaviin muihin tutkimuksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 105.)

Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä puolestaan pyritään saamaan numeraalista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisten kysymysten pohjalta voidaan esimerkiksi piirtää erilaisia kaa-

vioita siitä, kuinka vastaukset ovat jakautuneet. (Kananen 2012, 31-32.) Tässä opinnäytetyössä pyrimme suljettujen kysymysten avulla saamaan ilmiön selittämisen oheen numeraalista tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon tiimin jäsenten mielipiteet ilmiön eri tekijöistä eroavat toisistaan. Saatuja tuloksia analysoidaan ja verrataan myös Arussyn (2019) tutkimukseen muutoksen epäonnistumisen tekijöistä ja etsitään yhteneväisyyksiä. Analysoinnissa käytetään menetelmänä teemoittelua, koska kyselyssä toistuu neljä teemaa: muutoksen kokeminen ja viestintä, muutoksen johtaminen, innostus ja muutosprosessi. Nämä on huomioitu jo kyselyä laadittaessa ja selkeyttävät kysymysten taustaa.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Toimeksiantajaorganisaation toiveena oli toteuttaa sekä suljettuja, että avoimia kysymyksiä sisältävä kyselytutkimus. Tämä mahdollisti molempien tutkimusmenetelmien, laadullisen ja määrällisen, parhaiden puolien hyödyntämisen. Yleisen näkemyksen mukaan määrällinen tutkimusmenetelmä tarjoaa pinnallista tietoa tutkimusaiheesta ja laadullisella tutkimusmenetelmällä siihen saadaan syvällisyyttä (Alasuutari 2011). Organisaatiossa toivottiin aikataulullisista syistä kyselyä, jonka jokainen työntekijä voi tehdä omiin aikatauluihin sopivana aikana annetun aikavälin puitteissa. Tästä syystä päädyimme toteuttamaan sähköisen kyselyn Webropol 3.0 -palvelussa. Kysely lähetettiin vastaajille joulukuun alussa ja vastausaikaa annettiin viikko, jota päädyimme jatkamaan toisella viikolla saadaksemme isomman otannan. Tutkimuksemme tavoiteena oli saada kokonaisotanta organisaatiosta, mutta toteutunut otos, eli kyselyyn vastanneita oli 71%. Kaiken kaikkiaan tutkittavan organisaation henkilöstöön kuului tutkimushetkellä seitsemän henkilöä, joista vastauksen saimme viideltä.

Kyselylomakkeen suunnittelun pohjana oli saada vastauksia tutkimusongelmaamme, eli millä keinoin esimies voi vaikuttaa myönteisesti työntekijäkokemukseen muutostilanteessa ja kuinka työntekijöiden innostusta ylläpidetään. Kysymyksiä suunniteltaessa huomioimme Arussyn (2019) tutkimuksen muutoksen epäonnistumiseen johtavista tekijöistä. Rakensimme suljettuja kysymyksiä pääosin niin, että saisimme numeraalista materiaalia, jota voisimme verrata Arussyn tutkimustuloksiin ja etsiä yhteneväisyyksiä. Avoimien kysymykset rakentuivat pääosin Kotterin muutosjohtamisen teoriasta sekä innostuksen näkökulmasta. Kyselyn kokonaisrakenteessa huomioimme loogisen etenemisen ja asettelimme kysymykset teemoittain. Avoimilla vastauksilla haluttiin saada syvällisempää tietoa suljettujen kysymyksien vastausten takana ja toivoimme saavamme niin sanottuja spontaaneja mielipiteitä, eli vastauksia, joita emme osanneet kysyä.

Kyselyssämme ei kysytty taustamuuttujia, eli demografisia tekijöitä kuten ikää ja sukupuolta vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Ongelmakohtiksi tunnistimme jo suunnitteluvaiheessa mahdolliset epätarkat kysymykset, jotka vääristävät tutkimuksen tuloksia. Pyrimme kysymyksiä laatiessa huomiomaan kysymysten ymmärrettävyyden mahdollisimman hyvin, mutta vastaajilta saadun palautteen perusteella olisimme voineet pohjustaa kyselyä paremmin. Testasimme kyselylomakkeen kysymykset opinnäytetyömme ohjaajalla sekä muutamalla kollegallamme, joilta saadun palautteen perusteella teimme korjauksia kysymyksiin. Itse sähköisen kyselylomakkeen toimivuuden testasimme itse ennen vastaajille lähettämistä.

### 4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta koskevat luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa, jotta tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys voidaan varmistaa (Kananen 2012, 193). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat tulosten yleistettävyys ja toistettavuus sekä objektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi nousee yleistäminen. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tulisi käyttää enemmän termiä suhteuttaminen. Tarkoittaen sitä, että viitataan muihin tutkimuksiin ja tuloksiin, jolloin saadaan nostettua esiin uusia näkökulmia ja perustellaan niitä teoreettisen viitekehyksen avulla. (Alasuutari 1993.) Määrällisessä tutkimuksessa ongelmia tuottaa tulosten pinnallisuus, jolloin tulokset saattavat herättää enemmän kysymyksiä kuin vastauksia.

Validiteetilla ilmaistaan tutkimuksessa käytetyn mittausmenetelmän sopivuutta tutkittavaan asiaan (Tilastokeskus 2020). Validiteetin kannalta olennainen luotettavuustekijä on tutkijoiden rehellisyys. Tutkijan tulee kuvata tarkkaan mistä valinnat on tehty, mitä ratkaisuja hän tarjoaa ja miten hän on nähin valintoihin päätenyt. Lisäksi tutkijan tulee kyetä kriittiseen tarkasteluun saamansa lopputuloksen osalta. (Vilkkä 2015.)

Tällä tutkimuksella kerättyä aineistoa voidaan pitää luotettavana siltä osin, että linkki kyselyyn on lähetetty suoraan jokaiselle tutkittavaan joukkoon kuuluvalle sähköpostiin, jolloin tutkimuksen kohde-ryhmä on ainoa, joka on voinut vastata. Lisäksi kyselyn vastaukset on saatu suoraan sähköisessä muodossa Webropolista, jolloin mahdollisuus esimerkiksi haastattelututkimuksessa tapahtuviin litteointivirheisiin jää pois. Koska valitsimme kyselyyn yhdistelmän avoimia ja suljettuja kysymyksiä tuloksista saatiin nostettua esille myös konkreettisia onnistumistekijöitä sekä kehityskohteita. Jos olisimme päätyneet toteuttamaan kyselyn pelkillä suljetuilla kysymyksillä, olisimme saaneet vain pinta-raapaisun tutkimusaiheeseen eikä vastaajien omia ajatuksia olisi saatu kuuluviin.

Avoimien kysymyksiä kohdalla on kuitenkin varaa tulosten vaihtelulle johtuen vastaajan tulkinnasta kysyttävistä kysymyksistä. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on se, että linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille julkisena nettilinkkinä. Tämä jättää mahdollisuuden sille, että linkin on saanut organisaation ulkopuolinen ja tutkimuksesta saadut tulokset ovat vääristyneitä. Personoiduilla linkeillä olisimme voineet tarkkailla kyselyyn vastanneita, mutta huomioimme tämän asian vasta kyselyn julkistamisen jälkeen.

Lisäksi on huomioitava mahdollisuus omien näkemyksiemme ja tulkintojemme kehittymisestä tutkimuksen edetessä. Tuloksia analysoitaessa olemme saaneet uutta tietoa, joka on johtanut meitä syventymään uusiin aihealueisiin ja tätä kautta lisäämään teoriapohjaa tutkimukselle. Näin ollen myös omaan analysointitapaamme on tullut muutoksia tiedon ja näkökantojen lisääntyessä. Tutkimuksemme validiteettiin vaikuttaa myös se, että tutkimus ei ole toistettavissa sellaisenaan. Johtuen siitä, että kysely on personoitu toimeksiantajaorganisaatiolle tietyn muutoksen pohjalta.



#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa tulee huomioida hyvä tieteellinen käytäntö, eli tutkimusetiikka. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan ohjeita suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajaan, kollegoihin, rahoittajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä taas tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisiä tiedonhaku- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tai esitettävä kuinka vanhaa tietoa yhdistetään uudella tavalla. Tutkijan tulee toimia vilpittömästi ja rehellisesti, eli kunnioittaen toisten tutkijoiden jo tekemää työtä. Lisäksi huomioon tulee ottaa myös tutkimuksen avoimuus ja kontrolloitavuus. (Vilkkä 2015.)

Tässä tutkimuksessa vastaajien anonymiteettiä suojattiin anonymillä kyselylomakkeella sekä analysoimalla vastauksia niin, ettei vastauksia kyettä yhdistämään tiettyyn vastaajaan. Vastaajien toiveesta tuloksien analysoinnissa ei käytetä suoria lainauksia ollenkaan. Koska kyseessä on pieni organisaatio, vastausten yhdistäminen vastaajiin kirjoitusasun perusteella on helppoa ja tämä olisi vaikuttanut vastaajien haluun osallistua kyselyyn. Kyselyssä ei myöskään kerätty vastaajista demografisia tietoja, kuten sukupuolta tai ikää anonymiteetin suojaamiseksi. Toimeksiantajaorganisaation salassapito huomioitiin läpi tutkimusprosessin muun muassa puhumalla kaikissa yhteyksissä toimeksiantajaorganisaatiosta organisaation nimen sijaan. Lisäksi täytimme hankkeistamissopimukset ja kävimme sopimuksen sisällön läpi toimeksiantajan kanssa. Olemme myös sitoutuneet esittelemään tutkimuksen tuloksia toimeksiantajaorganisaatiossa tutkimuksen päätteeksi.

Kunnioitimme toisia tutkijoita huolehtimalla asiallisista lähdeviittauksista sekä esittämällä heidän tuloksiaan oikeellisesti. Muutosjohtamisen kompassimallin (kuva 2) osalta otimme puhelimitse yhteyden tutkimuksen tehneeseen Marianne Laurilaan ja kysyimme lupaa kuvan 2 käyttöön, jossa on esitelty Laurilan tekemä muutosjohtamisen kompassimalli. Tämä siitä syystä, että kuvan piirtäminen yhtä yksityiskohtaisesti uudestaan omin sanoin olisi ollut erittäin haastavaa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia muutoksesta, sisäisen viestinnän onnistumisesta sekä esimiestyöstä ja innostuksen luomisesta. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja kyselyyn osallistui seitsemän hengen organisaatiosta viisi työntekijää. Vastausprosentti oli siis 71%.

Tutkimuksen laadullisissa kysymyksissä käytimme menetelmänä sisällönanalyysiä ja määrällisten kysymysten analysoinnissa menetelmänä puolestaan on teemoittelu. Kahteen eri analysointimenetelmään päädyttiin kysymysten erilaisten luonteen vuoksi.

#### 5.1.1 Laadullinen osio

Seuraavan laadullisten kysymysten sisällönanalyysin pohjana on Kotterin muutosjohtamisen malli (kuva 1). Kuhunkin eri vaiheeseen on peilattu kyselyn tulosten pohjalta myös Laurilan kompassimallin eri osa-alueita. Lopuksi on esitetty kokoava tiivistelmä muista kyselyssä esiin nousseista asioista.

#### **Kuvan 1 valmisteluvaiheet 1-3**

Teoriassa esitellyn Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan valmisteluvaiheissa 1-3 luodaan oikea ilmapiiri muutoksen toteutukseen alkaen siitä, että organisaation henkilöstö pitää saada huomaamaan, että muutokselle on tarve esimerkiksi erilaisten skenaarioiden keinoin. (Vuorinen 2013, 139-140.) Kyselystä käy ilmi, että muutoksen lähtötilanteessa toimeksiantajaorganisaatiossa on jo lähtökohtaisesti vallinnut halu muutokseen ja muutostarpeen syyt, kuten organisaation taloudellinen tilanne ja tarve asiakasmäärän kasvatukselle on tiedostettu. Varsinaista Kotterin teorian mukaista kiireen tuntua ei siis ole tarvinnut niin sanotusti luomalla luoda, vaan organisaatiossa on ollut ennemminkin ilmapiiri, että muutoksen on tapahduttava. Tämä on lähtökohtaisesti hedelmällinen lähtötilanne muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Useassa vastauksessa mainitaan myös, että esimiehen innostus ja kannustus ovat luoneet hyvän alkusysäyksen muutoksen läpiviemiseksi. Tätä ajatusta tukee myös Laurilan innostava muutosjohtajuuskäsitys, jonka mukaan esimiehen toimiessa positiivisena esimerkkinä muutokseen sitoutumisessa ja kannustamisessa, myös alaisten on helpompi innostua yhteishengen vahvistuessa (Laurila 2017, 181-187).

Kyselyssä kuitenkin esiintyy myös yksimielistä kriittisyyttä siitä, että muutosta lähdettiin viemään eteenpäin liian nopeasti liian hatarilla taustatiedoilla. Konkreettinen asia, jota vastaajat olisivat toivoneet ennen muutoksen täytäntöönpanoa, oli kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa. Toisaalta on erittäin hyvä, että muutosta lähdettiin viemään nopeasti eteenpäin, niin tiimin asiantuntijoiden henkilökohtainen kohtaaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa voisi vähentää vastarintaa. Tämä liittyy myös Laurilan kompassimallin ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen osa-alueeseen, jossa todetaan, että esimiehen on tärkeää määritellä selkeästi työntekijöiden vastuujaosuhteet, sillä epäselvyys voi johtaa joidenkin asioiden tarpeettomaan toistamiseen ja toisaalta, joidenkin asioiden hoitamatta

jäämiseen (Laurila 2017, 154-156). Myös osallistavaan muutosjohtajuuskäsitykseen kuuluvan konsultoin suunnittelun mukaan esimiehen kuunnellessa alaisten kehitysehdotuksia se kasvattaa alaisten arvostuksen kokemista ja työn mielekkyyttä (Laurila 2017, 166-167). On kuitenkin parempi, että asioita käytiin alussa läpi tiimin kesken, kuin ettei niitä olisi käyty läpi ollenkaan. Myöhemmässä vaiheessa toimeksiantajaorganisaation esimies oli järjestänyt kahdenkeskiset kehityskeskustelut, mikä osaltaan kertoo siitä, että alaisten palautteita kuunnellaan.

Kotterin teorian toisessa vaiheessa kootaan muutokseen sitoutunut ja yhteistyöhaluinen ryhmä vetämään muutosta (Vuorinen 2013, 140). Koska koko työyhteisö toimeksiantajaorganisaatiossa on alle 10 henkeä, tämä vaihe voidaan katsoa jo koko yhteisöä koskevaksi ja ehkä jopa sulautuvan vaiheeseen viisi, jossa valtuutetaan koko organisaatio yhteiseen päämäärään. Organisaation esimiehen voidaan katsoa olevan muutoksen johtaja ja muiden tiimin asiantuntijoiden oleellisia avainhenkilöitä muutoksen läpiviennissä. Kyselyssä tulee ilmi, että tiimin jäsenet ovat luottavaisin mielin menossa kohti tulevaa, joskin työtä täytyy esimerkiksi aidon luottamuksen saavuttamiseksi ja parantamiseksi tehdä edelleen. Kotterin mallissa muutostiimin jäsenillä on oltava vahva johtamiskokemus ja taito saada muut toimimaan muutoksen edistämiseksi (Vuorinen 2013, 140). Myös Laurilan ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen taustalla on alaisten halu tulla johdetuksi kaaoksen ja epäjärjestyksen keskellä (Laurila 2017, 150). Tässä tiimissä kyseinen ajatus peilautuu ennemminkin niin, että tiimin keskinäisellä yhteistyöllä ja toisiaan kunnioittamalla kaikki saadaan toimimaan yhteisen päämäärän eteen.

Kotterin teorian kolmannessa vaiheessa kehitetään muutokselle visio, joka selkeyttää ja rajaa pienemmät valinnat yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi ja motivoi toimiin muutoksen edistämiseksi. Sen tulee luoda selkeä, realistinen ja houkutteleva kuva tulevaisuudesta. Vision on oltava hyvin rajattu, joustava ja helposti viestittävä muille. (Vuorinen 2013, 140.) Myös Laurilan innostavan muutosjohtajuuskäsityksen mukaan alaiset usein toivovat konkreettisten tavoitteiden ja selkeän päämäärän lisäksi muutoksen tarpeellisuuden syvällisempää ymmärrystä, eli vision merkityksellistämistä (Laurila 2017, 179). Kyselyssä ei tarkemmin paneuduttu yksittäiseen visioon, mutta sen perusteella suunta ja tavoite tiimin jäsenille on selkeä: parantaa organisaation taloutta ja tiimin jäsenten keskinäistä ilmapiiriä. Vastauksista on havaittavissa myös asioita, joista ilmenee työntekijöiden osin autonomisesti merkityksellistyneen vision itselleen. Useassa vastauksessa mainitaan muutostarpeen, esimerkiksi organisaation kasvajan freesauksen ja asiakashankinnan tarpeen, olleen todellinen jo kauemman aikaa.

#### **Kuvan 1 vaiheet 4-6**

Neljännessä vaiheessa on varmistettava, että muutkin kuin muutostiimi ymmärtävät ja hyväksyvät vision. Yhdensuuntaisen esimieheltä alaisille siirtyvän kommunikaation, kuten uutiskirjeiden ja sähköisten toimintaohjeiden sijaan työntekijöiltä toisille levittyvä tieto saavuttaa usein paremman huomion. (Vuorinen 2013, 141.) Kyselystä tuli ilmi, että esimerkiksi Teams-sovelluksen käyttöönotto ja yhteiset palaverit ovat parantaneet tiedon kulkua ja jäsenten välistä kommunikointia toimeksiantajaorganisaatiossa. Vastauksissa nostettiin esille esimerkiksi, että mieluummin liikaa tietoa, kuin turhaa tiedon rajoittamista ja niin sanottua kulissien ylläpitoa.

Kotterin teoriassa mainitaan, että konkreettisenä tiimin jäseneltä toiselle tulevana viestinä voi olla esimerkiksi slogan, tarina tai muu osallistava tekeminen (Vuorinen 2013, 141). Tällainen tarina voi olla esimerkiksi se, kuinka asiat menneet ennen ja kuinka ne ovat parantuneet organisaatiomuutoksen myötä. Se kannustaa ja innostaa viemään muutosta eteenpäin edelleen. Myös Laurilan innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä mainitaan, että tunnustuksen antamisen ja uskon valamisen ohella on tärkeää esimies kannustaa alaisiaan keskinäiseen yhteistyöhön yhteenkuuluvuuden tunteen edistämiseksi (Laurila 2017, 184-187).

Viidennessä vaiheessa valtuutetaan työntekijät toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kuten valmentavassa johtamistyyliä, myös tässä mallissa johtamisessa on kiinnitettävä huomiota esteiden, esimerkiksi monimutkaisten organisaatorakenteiden, liian kontrollin ja huonot tiedonvälitystapojen, poistamiseen. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että henkilöstöllä on tarpeeksi koulutusta, oikeanlaiset kannusteet ja esimiehillä tarpeeksi joustavat toimintatavat. (Vuorinen 2013, 141-142.) Kyselyssä tulee ilmi aiemmin mainittua viestintävälineiden ja -tapojen parantumista, mutta myös huolta lisääntyneestä työkuormasta, siitä selviytymisestä ja sen jakautumisesta. Laurilan ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä puhutaan resursseista huolehtimiseen liittyvästä määrällisestä ja laadullisesta kuormittavuudesta (Laurila 2017, 157-158).

Laadullista kuormitusta esimies voi ehkäistä järjestämällä riittävästi koulutusta ja perehdytystä muutostilanteesta, määrällistä puolestaan huolehtimalla tehtäväjaosta niin, että jokaisella työntekijällä olisi käytettävissä olevaan aikaan suhteutettuna sopiva määrä työtehtäviä (Laurila 2017, 157-158). Tämä voi olla haastavaa, mutta keinona tasapuolisuuden edistämiseksi voidaan nähdä henkilökohtaiset keskustelut. Lisäksi esimerkiksi Laurilan emansipoivaan muutosjohtajuuskäsitykseen kuuluu negatiivisten tunnekokemusten purkaminen ja käsittely, mihin voi liittyä myös esimerkiksi kuormittavuudesta ja sen aiheuttamista tunteista keskustelua (Laurila 2017, 188). Kun esimies ottaa asian puheeksi ja antaa alaisen purkaa ahdistusta oikeuttaen negatiiviset tunteet, myös alaisen turvallisuuden tunne kasvaa (Laurila 2017, 188).

Kuudennessa vaiheessa kehitetään lyhyen aikavälin voittoja eli pyritään saamaan aikaan muutama onnistuminen lyhyen aikavälin sisään, jotta tiedetään kehityksen menevän oikeaan suuntaan ja henkilöstön uhrausten tuottavan tulosta (Vuorinen 2013, 142). Myös Laurilan ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä tulee ilmi niin, että hänen tutkimukseensa vastanneet odottivat esimieheltä tarkkojen muutoskohteiden määrittelyn lisäksi konkreettisia ja realistisia lyhyen tähtäimen välitavoitteita (Laurila 2017, 150). Tämä vaihe tulee toimeksiantajaorganisaation vastauksissa ilmi nopeasti tehdyissä parannuksissa, joista yksittäisenä mainittiin esimerkiksi konkreettisten säästökohteiden löytäminen. Kyseisiä säästökohteita ei vastauksessa eritelty, mutta sen kuvailtiin olevan merkki siitä, että tiimi on oikealla tiellä. Näin positiivinen muutosilmapiiri myös vahvistuu.

### **Kuvan 1 vaiheet 7-8**

Vaiheessa seitsemän huolehditaan siitä, ettei muutos jää vaan muutaman parannuksen varaan vaan etenee koko ajan. Se vaatii muun muassa jatkuvaa uusien projektien käynnistämistä ja muutoksen etenemistä kuvaavista tuloksista tiedottamista. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunne

on säilytettävä vastarinnasta huolimatta. (Vuorinen 2013, 142.) Kyselyn vastauksista ei varsinaisesti käy ilmi muutosvastarintaa, vaan lähinnä huolta, miten ehkä aiempaa suuremmasta työmäärästä selviää, kuten vaiheessa viisi mainittiin. Vastauksissa sen sijaan ilmenee useaan kertaan, että se esimiehen kannustava asenne kiitoksineen ja palautteineen innostaa eteenpäin ja positiivista on, että huomio ei ole enää vain jatkuvasti epäonnistumisissa. Yksi parannus aiempaan on ollut siis onnistumisten huomattavasti parempi julkituonti. Myös viestintä on vastausten perusteella parantunut muun muassa aiemmin mainitun Teams-sovelluksen käyttöönoton sekä tiheästi pidettävien yhteispalavereiden myötä. Tästä voidaan päätellä, että Laurilan (2017) innostavan muutosjohtamiskäsityksen mukainen esimiehen muutosmyönteinen suhtautuminen ja sitoutuminen muutokseen on onnistunut osaltaan luomaan työyhteisöön positiivisen uskon siihen, että muutos on tie parempaan. Vastausten perusteella toimeksiantajayrityksen toiminnassa on myös Ritakallion ja Vuorin (2018) kuvaaman ketterän strategian piirteitä muun muassa siksi, että muutoksen tiedostetaan olevan jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvia, parantavia uudistuksia.

Kahdeksannessa vaiheessa, kuten koko prosessin ajan, luodaan uusi, vanhat toimintatavat ja perinteet syrjäyttävä organisaatiokulttuuri. Kulttuurin muutos edellyttää arvojen ja asenteiden muuttumista, mitä puolestaan edeltää uuden kulttuurin toimivuuden todistaminen. Kulttuurin muuttumiseksi ei riitä, että vain yritysjohto tekee työtä sen eteen, vaan kaikkien on osallistuttava siihen. Myös uusien työntekijöiden rekrytoinneissa, perehdyttämisessä ja muutosta aikaansaaneiden työntekijöiden palkitsemisessa on uuden kulttuurin oltava näkyvillä. (Vuorinen 2013, 142-143.) Laurilan ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä korostuu kuitenkin esimerkiksi palautteen keräämisen ja antamisen merkitys, koska sillä voidaan tarkastella, ovatko aiemmat tavoitteet edelleen relevantteja ja muutosta eteenpäinvieviä (Laurila 2017, 163). Koska kulttuurin muuttuminen on muutosprosessin aikaa vievin vaihe, kyselyn perusteella ei voi vetää siitä johtopäätöstä. Vastauksissa läpi kyselyn toistuu kuitenkin innostuksen kokemus muutosprosessista ja positiiviset kokemukset uuden esimiehen toimintatavoista sekä uudesta, paremmasta työilmapiiristä.

### **Tiivistelmä**

Kaiken kaikkiaan verrattuna tätä aikaa aikaan ennen muutosta, kyselyyn vastaajat kuvailevat työpaikkaviihtyvyyden ja ilmapiirin parantuneen. Vastauksissa käy ilmi olon kokeminen innostuneemmaksi, energisemmäksi ja tehokkaammaksi. Yleinen negatiivisuus on vähentynyt, mutta luonnollisesti aidon luottamuksen ja yhteistyön parantamiseksi on tehtävä edelleen töitä. Vastauksissa nostettiin esiin, että esimieheissä arvostetaan sitä, että hän antaa alaisilleen vapauden olla luova ja haastaa heitä kehittymään, mikä luo innostusta. Esille nousi myös esimiehen helposti lähestyttävä olemus, joka on tärkeä tekijä avoimen, luottamuksen ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisestä. Vaikka kriittinen palaute kehittää, onnistumisten huomioiminen ja jakaminen tuovat vahvistusta tunteeseen, että suunta on oikea.

Toimeksiantajaorganisaatiossa työntekijät kokevat innostusta samantyyllisistä asioista eri painoituksin: toisilla esiin nousivat erityisesti positiivisesti vastaanotetut uudet ideat organisaation toiminnan kehittämiseksi sekä haasteiden selvittäminen. Toisilla taas korostui uuden oppiminen ja mahdollisuus kehittää itseään sekä kollegoiden luottamus ja työn arvostus. Kuten teoriassa todettu, myös vastauksissa

on huomattavissa, että innostus tarttuu. Työntekijöiden kokemuksessa muutoksesta painottuu yhteisesti avoimuus ja asioista ääneen puhuminen, yhteistyö ja niin sanottu yhteen hiileen puhaltaminen toisia auttaen. Innostavina asioina nähdään myös tavoitteet, kuten organisaation houkuttelevuuden sekä imagon ja maineen parantaminen uuden keskeisen esimiehen vaihtumisen myötä.

Sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi on nostettu myös avoimuus, reiluus ja kaikkien mukaan ottaminen viestittää. Johdonmukainen, avoin ja läpinäkyvä tiedottaminen sekä johdolta työntekijöille että toisinpäin lisää luottamusta. Lisäksi esimerkiksi yhteisissä tiimipalaverissa sekä Teams-sovelluksen käyttöönotossa on se hyvä puoli, että jokainen tiimin jäsen pysyy paremmin tietoisena omien vastualueiden lisäksi siitä, mitä kollegat tekevät. Jos palaveriin ei pysty osallistumaan tai jokin asia menee niin sanotusti ohi, on jokaisen omalla vastuulla ottaa asioista selvää. Tärkeäksi asiaksi on nostettu myös niin sanottujen rajojen ja muurien hälveneminen eri tiimien välillä.

Tuen muotoja, joita toimeksiantajaorganisaation työntekijät ovat saaneet muutoksen aikana on muun muassa kiitos tehdystä työstä, sekä luottamus siihen, että työntekijä osaa työnsä. On tärkeää, että esimieheltä saa kannustusta ja työntekijä tietää, että tukea on aina saatavilla. Tämä vahvistaa työntekijän turvallisuuden tunnetta ja luo uskoa siihen, että tiimi on etenemässä oikeaan suuntaan. Myös motivoinnin ja positiivisen palautteen merkitys on suuri sekä muutoksen aikana, että työelämässä yleisestikin.

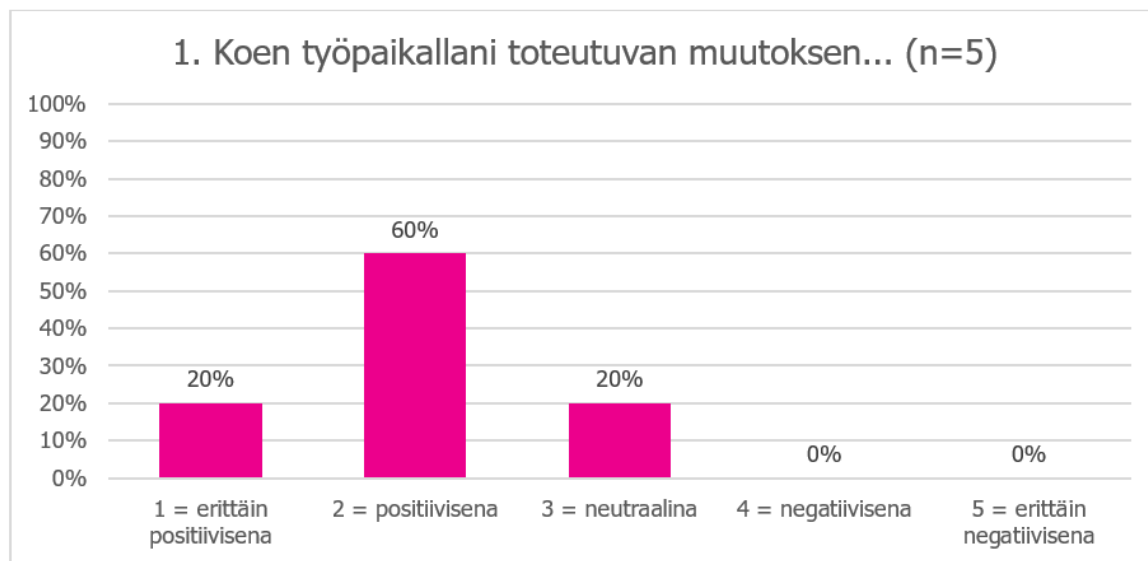
Työntekijät toivovat esimieheltä muutoksen aikana palautetta, kannustusta ja uskoa yhteiseen tekemiseen. Kahdenkeskiset keskustelut tärkeitä sekä yksilön että tiimin kehittymisen kannalta. Muutosprosessin alkuvaiheessa on tärkeää kartoittaa lähtötilanne yksilöllisesti ja yhdessä tiimin kanssa. On myös ymmärrettävä, että kaikki ei tapahdu hetkessä ja erityisesti silloin, kun on paljon tehtävää, on töitä priorisoitava. Erityisesti tilanteissa, joissa tehtävät kasaantuvat, toivotaan ymmärrystä siihen, että kaikkea ei voi hoitaa samalla tehokkuudella kuin normaalitilanteessa. Esimiestyössä onkin kiinnitettävä huomiota, että tehtävät jakautuvat tasaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä otettava huomioon jokaisen henkilökohtainen jaksaminen.

Vastausten perusteella tiimillä on selkeä yhteinen suunta. Vastauksissa esille nousi esimerkiksi taloudellisen tilanteen korjaaminen, johon keinona on asiakasmäärän sekä asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Myös työilmapiirin parantaminen ja arjen sujuvoittaminen nousivat keskeisiksi teemoiksi. Näitä kaikkia asioita edesauttaa keskustelu sekä yhteisissä palaverissa että kahden kesken.

### 5.1.2 Määrällinen osio

Tulokset on jaoteltu teemoittain, jotka olimme määritelleet jo kyselyä laadittaessa. Määrällisen osion kysymyksiä esiintyi kolmessa teemassa: muutoksen kokeminen ja viestintä, muutoksen johtaminen ja innostus.

#### Muutoksen kokeminen ja viestintä



Kuva 10 Koen työpaikallani toteutuvan muutoksen...

Kuvassa 9 on nähtävillä vastausten jakaantuminen sen suhteen, kuinka vastaajat kokevat työpaikallaan toteutuvan muutoksen. Vastauksissa on selvästi nähtävillä muutosmyönteisyys, sillä suurin osa vastaajista kokee muutoksen positiivisena (60%) tai jopa erittäin positiivisena (20%). Loput 20% kokevat muutoksen neutraalina, eli tästä voimme päätellä etteivät vastaajat koe muutosvastarintaa.

Arussin (2019) tutkimukseen verrattaessa tämä on positiivinen tieto, sillä hänen tutkimuksessaan yksi muutoksen epäonnistumiseen johtava syy on se, että muutoksen taustalla olevaa syytä ei ymmärretty. Kyselymme avoimien vastausten perusteella toimeksiantajaorganisaation vastaajat ymmärsivät hyvin oman organisaationsa muutoksen taustat ja toteutuvat muutokset sekä osasivat kertoa niistä omin sanoin. Myös luvussa 3 työntekijäkokemuksesta mainittiin, että henkilöstön tulisi tietää muutoksen syyt ja taustat pystyäkseen sitoutumaan muutokseen.



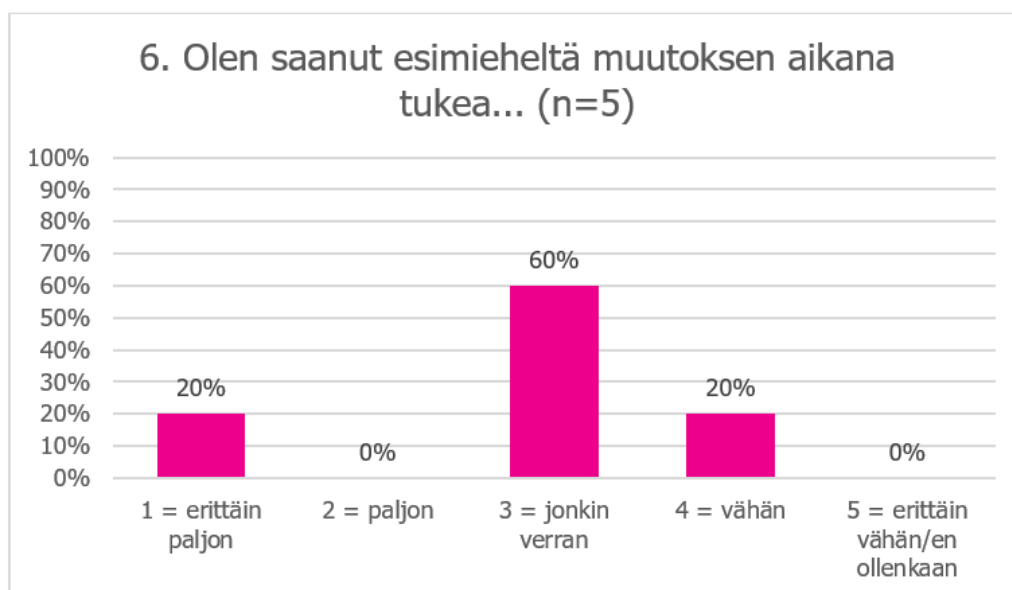
Kuva 11 Kuinka onnistuneena koet työpaikan sisäisen viestinnän muutoksen aikana?

Muutoksen aikainen sisäinen viestintä on koettu enimmäkseen onnistuneena, kuten kuvasta 10 voidaan päätellä. Vastaajista 40% piti viestintää erittäin onnistuneena ja 60% jokseenkin onnistuneena. Kuten aiemmin laadullisten kysymyksiä analysoinnissa kävi ilmi, erityisesti viestintä esimiehen ja työntekijöiden välillä on johdonmukaista, avointa ja läpinäkyvää. Kuten aiemmin luvussa 3 työntekijäkokemuksesta todettiin, viestimällä läpinäkyvästi esimies vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että he merkitsevät.

Tässä on nähtävissä selkeä eroavaisuus Arussyn (2019) tutkimukseen, jossa viestinnän oli kokenut epäonnistuneeksi jopa 62% vastaajista. Tutkimuksessa oli myös todettu, että 40% vastaajista oli kokenut yhteistyön puutteen yhdeksi tekijäksi muutoksen epäonnistumisessa. Aiemmin laadullisen osion vastauksissa kävi jo ilmi, että toimeksiantajaorganisaatiossa koetaan vahvaa tiimihenkeä ja, että kaikilla on yhteinen suunta. Aiemmin myös kuvassa 8 kerrotaan, että yksi syy hyvään yrityskulttuuriin on se, että henkilö kokee olevansa osa tiimiä ja tätä vahvistaa vastaajien vastaukset. Toisin sanoen tästä voidaan päätellä, ettei yhteistyön puute myöskään ole toimeksiantajaorganisaatiossa muutoksen esteenä.



## Muutoksen johtaminen



Kuva 12 Olen saanut esimieheltä muutoksen aikana tukea...

Vastauksissa ilmeni hajontaa esimieheltä saadun tuen osalta. Kuten kuvassa 11 näkyy, suurin osa vastaajista (60%) on kokenut saaneensa jonkin verran tukea esimieheltään muutoksen aikana ja vain 20% koki saaneensa erittäin paljon. Huolestuttavaa on, että loput 20% koki saaneensa vain vähän tukea. Kysymyksen tarjoaman vähäisen informaation takia epäselväksi jää onko tuen tarvetta ollut huolimatta siitä, että tukea ei koeta saaneen.

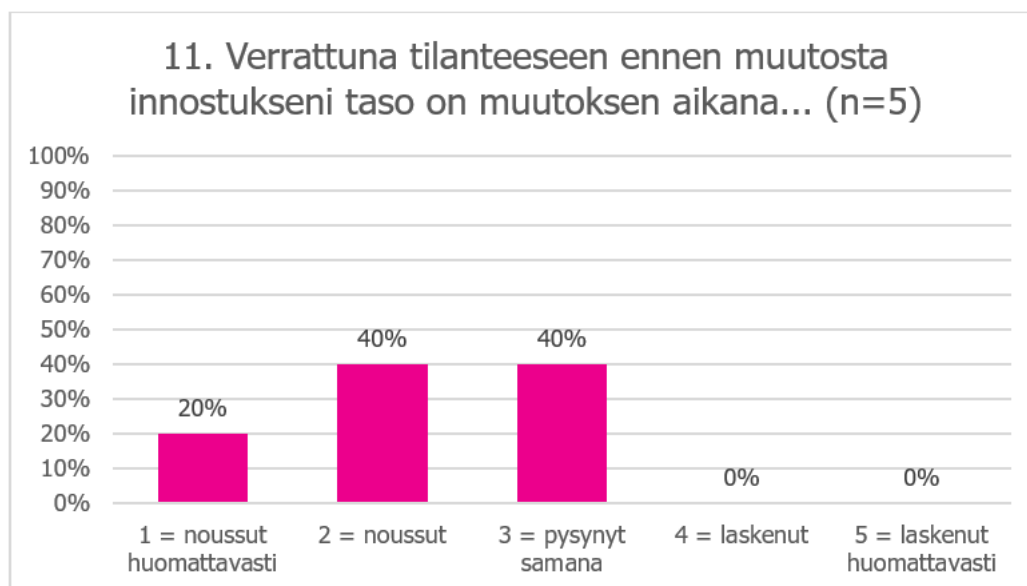
Samankaltaisuutta on nähtävissä hieman Assurnin (2019) tutkimukseen, jonka mukaan 52% oli kokenut riittämätöntä johtamista tai riittämätöntä tukea johdolta. Kuten aiemmin laadullisen osion analysoinnissa todettiin, erityisesti kahdenkeskistä keskustelua toivottiin enemmän ja ymmärrystä siinä kohtaa, kun työtehtävät kasaantuvat. Samanaikaisesti vastaajien joukossa koettiin, että tukea on tarvittaessa saanut. Tästä voidaan päätellä, että ongelmaa ei ole ainakaan siinä, että esimies ei anna tukea sitä tarvitseville. Epäselväksi kuitenkin jää onko esimies aloitteellinen tuen tarjoamisen kanssa vai jääkö tuen hakeminen vastaajien tehtäväksi.

## Innostus



Kuva 13 Kuinka innostunut olet tavoittelemaan kuvailemaasi päämäärää?

Kuten kuvassa 10 on nähtävillä, vastaajat kokevat kaikki innostusta jollain tasolla. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että vastaajat ovat valmiita muuttamaan toimintaansa muutoksen hyväksi. Toisin kuin Arussyn tutkimuksessa, jossa vastaajista 42% eivät muuttaneet omaa toimintaansa ja näin ollen olivat yksi tekijä muutoksen epäonnistumisen taustalla.



Kuva 14 Verrattuna tilanteeseen ennen muutosta innostukseni taso on muutoksen aikana...

Kuvassa 13 positiivinen huomio on se, että vastaajien joukossa innostuksen taso on pysynyt vähintään samana kuin ennen muutosta (40%). Tästä voidaan päätellä, ettei muutosvastarintaa esiinny ja muutokseen suhtaudutaan positiivisin mielin. 40% on kokenut innostuksensa tason nousseen ja 20% on kokenut innostuksen tason nousseen huomattavasti. Tästä voidaan myös päätellä, että vastaajat ovat kokeneet hallinnan tunnetta muutosajana. Kuten aiemmin luvussa 3.3. innostuksesta todettiin, hallinnan tunne synnyttää innostusta.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Kyselyn pohjalta tarkoituksena oli löytää kehitysehdotuksia ja käytänteitä toimeksiantajayrityksen käyttöön. Vastauksia analysoidessamme tulimme siihen tulokseen, että organisaatiossa vallitsee avoin yrityskulttuuri. Kuitenkin vastauksissa korostui niin sanotun entisen ajan luoma varjo, joka vaikeuttaa täydellisen luottamuksen saavuttamista työyhteisössä. Vastauksissa ilmeni myös huolta muuttuneista työnkuvista sekä siitä, miten oma jaksaminen riittää uusien työnkuvien opetteluun sekä lisääntyneeseen työmäärään. Myös kiitoksen merkitys korostui vastaajien joukossa.

Yrityskulttuurin osalta toimeksiantajaorganisaatiossa voitaisiin selvittää kohtaavatko johdon ja työntekijöiden käsitys vallitsevasta kulttuurista ja onko tavoiteltu yrityskulttuuri kaikilla samanlainen. Yhtenä apuna tässä voidaan käyttää kuvan 8 listaa, jossa esitellään 10 hyvän yrityskulttuurin ominaisuutta. Yrityskulttuurin vahvistamiseen tarvitaan esimiehen lisäksi koko henkilöstön tuki, kuten alaluvussa 3.2.1 yrityskulttuurin johtamisessa todettiin. Sillä kulttuurin muutos vaatii jokaiselta muutoksia henkilökohtaisella tasolla eikä vain prosessitasolla. Esimiehen tulee toimia kuitenkin kulttuurimuutoksen vetäjänä tarkkailemalla ja puuttumalla kulttuurin vastaiseen toimintaan.

Koska organisaatiomuutokset aiheuttavat epävarmuutta ja huolia, resilienssin edistämiseksi esimiehen on pidettävä huolta henkilökunnan riittävästä osaamisesta ja tasapuolisesta tehtävänjaosta. Tutustumalla erilaisiin muutosjohtamisen taustateorioihin ja kouluttamalla henkilöstöä esimerkiksi muutoksen vaiheista ja aiheuttamista tunteista organisaation sopeutumiskyky kasvaa, kuten muun muassa luvussa 2.2. Laurilan muutosjohtamisen kompassimallin kuvauksessa todettiin. Myös yksilöllisen keskustelun ja välitavoitteiden merkitys nousi eteen niin teoriassa kuin kyselyn tuloksissakin.

Alla olemme nostaneet esille työkaluja esimiehelle, joiden avulla jo parantunutta luottamusta päästään syventämään entisestään. Työkalut, jotka valitsimme, on syväkiitos, käänteinen mentorointi, dialoginen keskustelu ja päivän kolme positiivista.

### 5.2.1 Syväkiitos

Yksi käytänne, mikä voi olla hyödyksi niin johtamisessa kuin kollegoiden välisen kanssakäymisen parantamisessa on syväkiitoksen harjoittaminen. Psykologi Jarkko Rantasen mukaan kiitosta on kolmenlaista: muodollinen kiitos, vilpittömä kiitos ja syväkiitos. Kolmivaiheisessa syväkiitoksessa esimies tai kollega kuvailee ensin henkilölle tilanteen, mikä on mennyt hyvin: esimerkiksi kertoo huomanneen, miten hyvin henkilö on valmistautunut johonkin tilanteeseen tai nähnyt sen eteen vaivaa. Seuraavassa vaiheessa henkilö kuvailee, mitä vaikutuksia asialla on ollut: esimerkiksi kun olet tehnyt tämän asian, niin se on helpottanut minun työtäni tosi paljon. Kolmas vaihe on yksinkertaisesti kiittää vilpittömästi ja kertoa, miten paljon kyseistä asiaa arvostaa. (Rantanen, 2019.) Syväkiitoksen harjoittamisen voi katsoa olevan työkalu luottamuksen ja innostuksen ilmapiiriin parantamiseksi. Ideana on myös se, että

näkymätöntä työt tehdään näkyväksi ja huomataan myös se niin sanottu näkymätön työ, mitä muut tekevät ympärillä.

### 5.2.2 Käänteinen mentorointi

Käänteinen mentorointi on erinomainen keino oppia uusia toimintatapoja. Siinä nuorempi on mentori ja vanhempi on mentoroitava. Erityisesti digitaalisten palveluiden suunnittelussa nuoremmilla digitaalisuus ja digitaalisten palveluiden käyttäminen on arkipäivää ja itsestään selvää. Tällä tavalla yrityksen johto voi oppia paremmin esimerkiksi sosiaalisen median toimintatavoista sekä markkinoille tulleista sovelluksista ja se auttaa ymmärtämään ostokäyttäytymisen murrosta. (Hämäläinen ym. 2016, 205-206.) Toimeksiantajaorganisaatiossa työntekijät voivat esimerkiksi mentoroida uutta esimiestä. Yhtä lailla myös työntekijät voivat mentoroida toinen toisiaan oman osaamisensa mukaan ja esimies voi auttaa osaamisen tunnistamisessa ja ohjata työntekijöitä toistensa luo oppimaan. Mentoroinnin tapaan ja tyyliin vaikuttaa opeteltava asia.

### 5.2.3 Dialoginen keskustelu

Toisena keinona voidaan käyttää dialogista keskustelua: kuunnellaan, mitä toisella on sanottavaa, ja yritetään ymmärtää toisen näkökulmaa ja sen tuomia lisätietoja. Seuraavaksi muutetaan omaa ajattelua näiden perusteella, tarkastellaan toisten sanomaa avoimesti ja syvällisesti, mutta myös kriittisesti. (Ritakallio ja Vuori 2018, 133.) Tämä lisää molempien puolien ymmärrystä ja auttaa johtoa henkilöstön psykologian hallitsemisessa sekä antaa mahdollisuuden tunnistaa uusia strategisia mahdollisuuksia. (Ritakallio ja Vuori 2018, 136). On ymmärrettävä, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus. Ihmisen voimavaroja voi johtaa vain, jos on tietoinen kaikista niihin vaikuttavista tekijöistä. (Luukka 2019, 120). Samaan aikaan on kuitenkin osattava olla itselle armollinen ja todettava, että tekee parhaansa.

Esimerkkiharjoitus dialogisesta keskustelusta työyhteisössä voisi olla esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu teemana henkilökohtainen innostus. Seuraavan kehityskeskustelun pohjarunko on tehty mukailleen Maarit Tiitilän Innosta onnistumaan -yhdessä (86) teoksen kysymyspatteristoa yksilön vastuusta innostuksen luomisessa.

**Pohjustusrunko kehityskeskusteluun henkilökohtaisen innostuksen näkökulmasta**

Työhösi liittyvät odotukset

1. Millaisia asioita sinulta työssäsi odotetaan?  
→ Miten **tavoitteesi** liittyvät organisaation **isoon kuvaan**?  
→ Mistä tiedät, että olet **onnistunut** työssäsi?
2. Mikä sinua **innostaa** työsi ja tavoitteidesi näkökulmasta?

Työhön liittyvät valmiudet

3. Mitä **vahvuuksiisi** kuuluu?  
→ Miten pystyt hyödyntämään vahvuuksiasi työssäsi?  
→ Mitkä kokemukset vahvistavat uskoasi itseesi ja omiin kykyihisi?
4. Miten vahvasti uskot omiin **vaikutusmahdollisuuksiisi**?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että pystyt keskittymään työhösi mahdollisimman hyvin?
6. Mitä keinoja sinulla on johtaa tunteitasi?

Hyvinvointi ja tulevaisuus

7. Kuinka ja miten usein muistat juhlia aikaansaannoksiasi ja välitavoitteitasi?
8. Mitkä kaksi uutta näkökulmaa löydät työstäsi?
9. Miten varmistat, että sinulla on energiaa innostua?  
→ Miten huolehdit hyvästä vireydestä ja riittävästä levosta?

Itselle pohdittavaksi (näitä ei keskustelussa läpi -voit ottaa itse puheeksi, jos haluat)

10. Millaista on sinun sisäinen puheesi itse itsellesi?
11. Miten valitset seurasi?
12. Miten varmistat, että olet innostuksen mahdollistaja etkä sen latistaja?
13. Miten sinä mahdollistat esimiehesi innostumisen?

Kuva 15 Pohjustusrunko kehityskeskusteluun (Tiitilä 2016, 86).

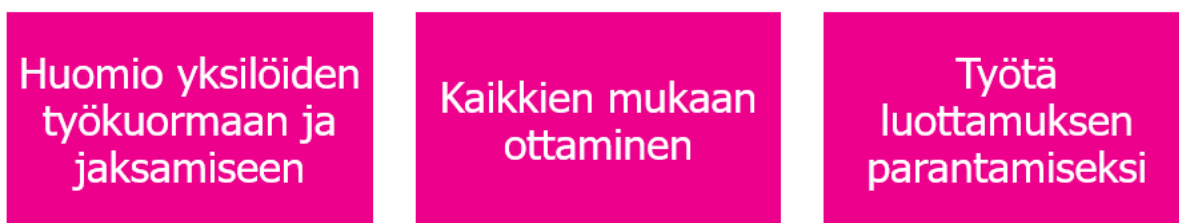
Kyseinen kuva on tehty innostamisen näkökulmasta ja onkin syytä muistaa, että kehityskeskustelussa on tärkeää käydä läpi myös innostusta ja onnistumisia haittaavia ja jopa estäviä tekijöitä. Esimerkiksi mahdollisen muutosvastarinnan ja sen taustalla olevien pelkojen ottaminen esiin kehityskeskustelussa voi antaa arvokasta tietoa siitä, miten esimerkiksi yksilön kohdalla resilienssiä voidaan edistää (Arikoski ja Sallinen 2007 68-69).

#### 5.2.4 Päivän kolme positiivista

Teoriassa viitattiin tutkija Marcia Losadan tutkimuksiin huipputiimien erinomaisista käytännöistä. Koska hän on todennut, että huipputiimien kokouksissa viljellään kuusi kertaa enemmän positiivisia kommentteja ja siellä myös kysytään kysymyksiä omien näkemysten puoltamisen sijaan, tähän asiaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota (Tiitilä 2016, 68). Myös esimerkiksi muutosjohtajuuden kompassimallin innostavan muutosjohtajuuden käsite pitää sisällään ajatuksen, että esimiehen innostunut puhe muutoksesta tarttuu myös herkästi alaisiin (Laurila 2017, 177-178).

Yksi yksinkertainen harjoitus positiivisen innostuksen ilmapiirin luomiseen voisikin esimerkiksi olla, että jokaisen työpäivän päätteeksi jollain tiimin jäsenellä on vuoro kertoa kolme positiivista asiaa kulu-neesta päivästä. Kyseisten asioiden ei tarvitse välttämättä olla suuria saavutuksia, vaan arkisetkin asiat, kuten toisen työntekijän hymy tai hyvä taukokahvi, riittää. Tämän voi tehdä suullisesti tai esi-merkiksi Teams-sovelluksessa. Ideana on päättää työpäivä positiivisiin ajatuksiin, vaikka se raskas olisi muuten ollutkin. Kun päivän mittaan joutuu ajattelemaan, mitä positiivista tässä päivässä on, se alkaa automatisoitua jokapäiväiseksi rutiiniksi. Positiivisuus luo innostusta ja innostus tarttuu (Ristikangas, Grundbaum 2014, 65).

## 6 YHTEENVETO



Kuva 16 Työntekijäkokemuksen kehittämisen ydinkohdat

Kaiken kaikkiaan kyselyn perusteella aikana, jolloin kysely tehtiin, kohdeorganisaatiossa vallitsi muutosmyönteinen ilmapiiri ja työyhteisön voi tulkita olevan Arikosken ja Sallisen kuvaajan (kuva 3) mukaan varsinaisen muutoksen, eli uuden oppimisen vaiheessa. Kuvassa 16 olemme nostaneet yhdeksi keskeiseksi tekijäksi työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta yksilöiden työkuormaan ja jaksamiseen keskittymisen. Tämä siksi, että työyhteisön resilienssin sekä yksilöiden psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeää on, että työyhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri, jossa kaikkia kuunnellaan ja kaikkien tarpeita työyhteisössä pyritään huomioimaan tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Tästä jokainen on omalta osaltaan itse vastuussa ja niin tiimin kesken kuin yksilötasolla tapahtuvan avoimen keskustelun tärkeyttä ei voi liikaa korostaa.

Kuten kuvasta 16 käy ilmi, olemme nostaneet kaikkien mukaan ottamisen toiseksi olennaiseksi työntekijäkokemuksen kehittämisen osa-alueeksi. Koska jotta muutos saadaan vietyä maaliin onnistuneesti ja vanhoihin toimintatapoihin ei palata, työntekijät tulee osallistaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sen kaikissa vaiheissa. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää myös siksi, että se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten esimerkiksi uudet strategiat toteutuvat ja millaiseksi yrityskulttuuri muotoutuu. Ja kuten jo aiemmin totesimme, avoimen keskustelun tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Ja se on olennainen osa kolmatta työntekijäkokemuksen ydinkohtaa, eli työtä luottamuksen paraantamiseksi.

Kysely tehtiin pienelle, yhdeksänhenkiselle organisaatiolle. Tämän takia yhden yksittäisen henkilön vastauksen painoarvo vastauksissa on verrattain merkittävä. Siitä syystä tämän työn tulokset eivät ole tieteellisesti yleistettäviä, mutta ne hyödyttävät kohdeorganisaatiota tuoden uutta näkökulmaa muutoksen toteuttamiseen ja uuden organisaatiokulttuurin luomiseen. Koska vastausprosentti oli 71 ja vastaukset verrattain yhdenmukaiset, vastausten tulokset ovat kuitenkin yleistettävissä kyseisessä tiimissä. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että työntekijöiden muuttuvat työnkuvat ja vastuut tulisi määritellä selkeästi muutoksen sujuvoittamiseksi.

Kysely on tehty ajankohtana, jossa yrityksen toiminnan kannalta keskeinen esimies oli vaihtunut lyhyen ajan sisällä. Kyselyyn vastaajat olivat vastanneet kuitenkin samansuuntaisesti, vaikka epäselvyyttä herätti hieman se, vastataanko kyselyyn entisen ajan perusteella, josta kokemus oli yleisesti melko negatiivinen vai nykyisen ajan perusteella, jolloin kaikista kyselyn asioista ei ollut vielä kokemusta, vaikka suunta positiiviselta vaikuttikin.

Jos tekisimme työn uudestaan, aikatauluttaisimme sen paremmin. Aloitimme hyvissä ajoin, jo toisena opiskeluvuonna, mutta erittäin suuri osa ajasta meni työn suunnitteluun ja ennen kaikkea rajaamiseen. Työskentelyämme hidasti myös kova itsekriittisyys, joka johti ehkä turhankin laajaan aiheeseen tutustumiseen ja epäilykseen tutkimuksen suunnasta. Tekemistä hankaloitti myös niin sanottu täydellisen työstämisaajan toive, jolloin jatkaminen alati lykkääntyi.

Aluksi ideanamme oli tutkia, miten strategia ja strateginen johtaminen näkyy yrityksissä käytännön tasolla. Koska idea oli laaja ja keksimme sen itse, haasteita tuli myös siitä, millaiselle yritykselle tutkimuksemme kohdistaisimme ja mistä näkökulmasta. Kun sopiva organisaatio löytyi, työ rajautui käsittelemään muutosjohtamista työntekijän näkökulmasta painottuen innostuksen luomiseen. Näin jälkikäteen ajateltuna kyselyssä olisi pitänyt huomioida myös toimeksiantajaorganisaation arvot ja niiden merkitys työntekijäkokemukseen sekä muutoshalukkuuteen.

Kyselyssä keskityimme työntekijän innostuksen kokemiseen ja edistämiseen yksilötasolla sekä tutkimaan löytyykö yhdyskohtia Arussin (2019) tutkimukseen muutoksen epäonnistumiseen johtaneista tekijöistä. Työtä voisi jatkaa esimerkiksi tutkimalla organisaation arvoja ennen organisaatiomuutosta ja muutoksen jälkeen, koska organisaation arvot toimivat strategian ja kaiken muunkin tekemisen pohjana. Myös työn eri aihealueista voisi tehdä edelleen oman työn, jossa syventää aihealueita. Esimerkiksi innostuksen esteitä on sivuttu tässä työssä hyvin vähän, vaikka esimerkiksi Tiitilän (2016) mukaan jo niistä asioista puhuminen, mitkä innostusta estää, innostaa itsessään, kun tavoitteena on asioiden parantaminen.

Kehittämistyötä voisi jatkaa myös esimerkiksi uuden työntekijän rekrytoinnin näkökulmasta. Kun uusi työntekijä rekrytoidaan organisaatioon, konkretisoituu se, onko myös perehdyttämiseen onnistuttu ottamaan mukaan uudet toimintatavat. Lisäksi voisi tutkia muidenkin tunteiden vaikutusta tiimin tehokkaan toiminnan kannalta, sillä tutkimuksesta saaduissa palautteissa oli kritisoitu pelkän innostuksen näkökulmasta lähestymistä. Koska esimerkiksi Laurilan muutosjohtamisen kompassimallissa tuli esiin, että muutostilanteessa esimiehellä ei itselläkään välttämättä ole riittävästi tietoa muutoksesta, olisi hyvä tutkia myös esimerkiksi ylimmän johdon ja keskijohdon välistä viestintää.

Koska tämä tutkimus on rajattu koskemaan asiantuntijaorganisaation sisäisiä sidosryhmiä, työtä voisi jatkaa myös tutkimalla sen ulkoisia sidosryhmiä, kuten muutoksen vaikutusta asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Tässä työssä emme tietoisesti ottaneet kyseistä näkökulmaa huomioon, koska aihe olisi laajentunut tällöin alkuperäisen työntekijäkokemuskäsitteiden ulkopuolelle.

Vaikka työskentelystämme kehittämiskohtiakin löytyi, olemme tyytyväisiä, että saimme loppujen lopuksi rajattua työstä monipuolisen kokonaisuuden organisaatiomuutoksen läpiviennin edistämiseksi konkreettisine kehitysehdotuksineen.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALASUUTARI, Pertti 2011 Tampere: Vastapaino 2011. [e-kirja]. [Viitattu: 2020-04-11.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-951-768-385-2>
- ARIKOSKI, Juha, SALLINEN, Mikael 2007. Vastaranninnasta vastarannalle. 2. painos. Keuruu: Otava.
- ARUSSY, Lior 2019. Next is now. 1.painos. Lontoo: LID Publishin Limited.
- CARNEY, Jason 2018. How To Improve Your Company's Employee Experience. Recognition and Engagement Excellence Essentials. [Viitattu 2019-08-15.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2158009516>
- DUNCAN, Johnny 2018. 9 Simple Employee Experience Upgrades. Recognition and Engagement Excellence Essentials. [Viitattu 2019-08-16.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2158004801?pq-origsite=primo>
- HEIKKILÄ, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HEISKANEN, Mia, LEHIKONEN, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä: [e-kirja]. [Viitattu: 2019-12-03.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513762582>
- HÄMÄLÄINEN, Virpi, MAULA, Hanna, SUOMINEN, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- JOKI, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari
- JUHOLIN, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Infor Oy
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. 1. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- KARHU, Matti, SALO-LEE, Liisa, SIPILÄ, Jorma, SELÄNNE, Mervi, SÖDERLUND, Liisa, UIMONEN, Taina, YLI-KOKKO, Päivi 2005. Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen. 2.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- KIVINIEMI, Kari, VALLI, Raine 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. [e-kirja]. Viitattu: 2020-04-11.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789524518758>
- KORKIAKOSKI, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. [Viitattu 2020-01-12.] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#piste:t1/kohta:1\(\(20\)Onko\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)sama\(\(20\)kuin\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus?:Asiakaskokemuksen\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemuksen\(\(20\)suhde](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#piste:t1/kohta:1((20)Onko((20)asiakaskokemus((20)sama((20)kuin((20)henkil((f6)st((f6)kokemus?:Asiakaskokemuksen((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemuksen((20)suhde)
- LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ. L 334/2007. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-03-29.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidp446098576>
- LAURILA, Marianne 2018. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. [Viitattu 2020-04-12.] Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)
- LUUKKA, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.
- MATTILA, Pekka 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- MAYOR, Päivi, RISKU, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- MORGAN, Jacob 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4817840>

- MOTV 2020. Sisällönanalyysi. [Viitattu: 2020-04-12] Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/kvali/L7_3_2.html)
- PRESSER 2020. 10 totuutta suomalaisesta työelämästä/2019 [Viitattu: 2020-04-02] Saatavissa: <https://www.presser.fi/business/hrd/yrityskulttuuri/10-totuutta-suomalaisesta-tyoelamasta-2>
- RANTANEN, Jarkko 2019. Psykopodiaa 10. Tunteet työelämässä. [Podcast] Saatavissa: Spotify.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta, Grundbaum Leni 2014. Valmentava esimies. Viro: Print Best.
- RISTIKANGAS, Vesa, PITKÄNEN, Eeva, AALTONEN Vesa 2015. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum.
- RITAKALLIO, Timo, VUORI, Timo O 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent.
- SCHEIN, EDGAR H. 2016 Organizational Culture and Leadership, 5th Edition. [Viitattu: 2020-04-10] Saatavilla: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4766585>
- SCHMIDT, Lisa s.a. Employee experience. [Viitattu: 2020-04-05] Saatavissa: <https://worldofwork.io/2020/03/employee-experience/>
- TILASTOKESKUS 2020. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Validiteetti. [Viitattu: 2020-04-11] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- TIITILÄ, Maarit 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! KAUPPAKAMARI. 1.painos Printon: Viro.
- TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO 2019. Yrityksen internet-sivut. [Viitattu: 2019-12-5]
- TORPO, AKI 2017. Mitä tehdä, kun omaa toimialaa kohtaa ninjamurros? [Viitattu 2019-08-25.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/mita-tehda-kun-omaa-toimialaa-uhkaa-ninjamurros/af5e4135-a4ee-30ad-bf9f-14d2cdf0acbb>
- UUSITALO, Hanna, ALA-LAURINAHO, Arja, s.a. Mitä on resilienssi? [Viitattu 2020-04-02.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. [e-kirja]. [Viitattu: 2020-03-22.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>
- VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. 3. painos Helsinki: Talentum.
- VIROLAINEN, Ilkka, VIROLAINEN, Harri 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas elämä.

## LIITE 1: KYSELYN SAATEKIRJE

Hyvä vastaaja,

Tämä kysely tulee osaksi Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden tekemää opinnäyte-työtä liittyen työntekijäkokemukseen muutostilanteessa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää muun muassa miten koette käynnissä olevan muutoksen ja mitä toivoisitte otettavan huomioon muutosprosessissa. Muutoksella tässä tapauksessa tarkoitetaan toimitusjohtajan vaihtumisen myötä tapahtunutta organisaatiomuutosta, esimerkiksi työnkuvien muuttumista.

Kysely tehdään täysin anonyymisti ja se sisältää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. (Myös organisaatio esiintyy työssämme nimellä asiantuntijaorganisaatio X.) Toivomme, että vastaat kyselyn jokaiseen kohtaan huolella, sillä tämän kyselyn tarkoituksena on löytää asioita helpottamaan juuri Sinun työtäsi.

**Kysely on avoinna 9.12.2019 klo 23:59 saakka.**

Vastaamaan pääset **TÄSTÄ**.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Laura Lehtonen

Riikka Rätty

## LIITE 2: KYSELY

**Kysely: Johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen  
muutostilanteessa****Muutoksen kokeminen ja viestintä****1. Koen työpaikallani toteutuvan muutoksen \***

- erittäin positiivisena  
 positiivisena  
 neutraalina  
 negatiivisena  
 erittäin negatiivisena

**2. Mikä on mielestäsi tärkein tekijä, joka vaikuttaa kokemukseesi? (Edelliseen kysymykseen liittyen) \***


**3. Kuvaile, miten muutos on vaikuttanut työtehtäviisi ja työolosuhteisiisi. Esim. millaisia uusia työtehtäviä olet saanut muutoksen myötä? \***


**4. Kuinka onnistuneena koet työpaikan sisäisen viestinnän muutoksen aikana? \***

- erittäin onnistuneena  
 onnistuneena  
 jokseenkin onnistuneena

- jokseenkin epäonnistuneena
- epäonnistuneena
- erittäin epäonnistuneena

5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät sisäisen viestinnän onnistumisessa? \*


#### Muutoksen johtaminen

6. Olen saanut esimieheltä muutoksen aikana tukea

- erittäin paljon
- paljon
- jonkin verran
- vähän
- erittäin vähän/en ollenkaan

7. Kuvaile, millaista tukea olet saanut esimieheltäsi muutoksen aikana? \*


8. Millaista tukea toivoisit esimieheltäsi muutoksen aikana? \*


Innostus

9. Kerro omin sanoin, mikä on meneillään olevan muutoksen päämäärä. \*


10. Kuinka innostunut olet tavoittelemaan kuvailemaasi päämäärää? \*

- erittäin innostunut
- innostunut
- jokseenkin innostunut
- en juurikaan innostunut
- en lainkaan innostunut

11. Verrattuna tilanteeseen ennen muutosta innostukseni taso on muutoksen aikana \*

- noussut huomattavasti
- noussut
- pysynyt samana
- laskenut
- laskenut huomattavasti

12. Kuvaile tilanteita, joissa olet kokenut innostusta työssäsi. \*

--


**13. Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi? \***


**14. Miten esimies voi vaikuttaa innostuksen kokemiseen työyhteisössäsi? \***


#### **Muutosprosessi**

**15. Miten tunteesi muutosta kohtaan ovat muuttuneet sen täytäntöön panemisen jälkeen? \***


**16. Kuvittele tilanne ennen muutosprosessin aloittamista. Mitä haluaisit, että muutoksessa/muutosprosessissa huomioitaisiin? Toisin sanoen, jos muutosta ei olisi vielä pantu täytäntöön, mitä haluaisit, että muutosprosessissa tehtäisiin toisin? \***


17. Millaisena näet ajan muutosprosessin jälkeen verrattuna tilanteeseen ennen muutosta? \*


18. Vapaa sana: Onko muuta, mitä tulee mieleen tämän muutoksen toteuttamisesta, johtamisesta, innostuksen luomisesta tai jostain muusta asiasta? \*


19. Vapaa sana: Risut ja ruusut kyselyn tekijöille.
