

TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEISSA

Case Digi- ja väestötietovirasto



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen kampus, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2020

Carina Bergström

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäen kampus

Tekijä	Carina Bergström	Vuosi 2020
Työn nimi	Työhyvinvointi muutostilanteissa	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaiseksi Digi- ja väestötietoviraston (DVV) holhustoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa suuren organisaatiomuutoksen jälkeen. Digi- ja väestötietovirasto on perustettu 1.1.2020, kun Väestörekisterikeskus, Maistraatit ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimiva Maistraattien ohjaus- ja kehittämysyksikkö yhdistyivät. Suuri organisaatiomuutos sekä keväällä 2020 alkanut koronapandemia, joka johti laajaan etätöskentelyyn, vaikuttavat väistämättä ainakin jollain tasolla työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu työhyvinvoinnista sekä muutosjohtamisesta ja näitä samoja aiheita käsitellään myös tutkimusosiossa. Yhdeksi osa-alueeksi tutkimuksessa on otettu myös muutosviestintä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella ja siihen vastasi 50 prosenttia holhustoimen työntekijöistä. Pääosin DVV:n holhustoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa varsin hyväksi, sillä 41 prosentin mielestä työhyvinvointi ei ole hyvä, eikä huono ja 31 prosentin mielestä se on hyvä. Jopa viisi prosenttia vastaajista kokee työhyvinvointinsa erinomaiseksi. Stressi on nykypäivän työelämässä normaali olotila. Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen mukaan holhustoimen työntekijöillä esiintyy stressiä silloin tällöin 70 prosentilla vastaajista ja 21 prosenttia vastaajista kokee olevansa stressaantunut koko ajan. Varsin mielenkiintoinen seikka tutkimuksessa on se, että vaikka työhyvinvointi koetaan tällä hetkellä pääsääntöisesti varsin hyväksi, 61 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työhyvinvointi on huonontunut muutostilanteiden seurauksena. Tutkimuksen perusteella kolme työhyvinvointia parhaiten edistävää seikkaa ovat työajan joustot, etätömahdollisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Avainsanat työhyvinvointi, muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutostilanteet, stressi, sitoutuminen, arvostus

Sivut 115 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree Programme in Business Development
Visamäki Campus

Author	Carina Bergström	Year 2020
Subject	Well-being at work in situations of change	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to find out what the employees of the Digital and Population Data Services feel about their well-being at work after a major organizational change. The research is limited to employees of the Guardianship Service. Digital and Population Data Services launched on 1 January 2020 with the merging of the Population Register Centre, the Local Register Offices and the Steering and Development Unit for the Local Register Offices, which operates at the Regional State Administrative Agency of Eastern Finland. The major organizational change and the corona pandemic, which led to extensive teleworking, will inevitably affect the well-being of employees at least to some extent. The theoretical part of the thesis consists of well-being at work and change management, and these same topics are also covered in the research section.

The survey was conducted with a questionnaire survey and was answered by 50 percent of the employees of the Guardianship Service. Mainly employees of the Guardianship Service experience their well-being at work to be quite good, as 41 per cent think that well-being at work is neither good nor bad, and 31 per cent think it is good and even five percent of respondents consider their well-being at work to be excellent. Stress is a normal state of being in today's working life. According to a study related to this thesis, employees of the Guardianship Service experience stress from time to time in 70% of respondents and 21% of respondents feel stressed all the time. Quite interesting point in the study is that although well-being at work is currently generally perceived as quite good, 61% of respondents think that well-being at work has deteriorated because of change situations. According to the study, the three factors that best promote well-being at work are working time flexibility, the possibility of teleworking and the opportunity to influence one's own work.

Keywords well-being at work, management / leadership, communication, situation of change, stress, commitment, respect

Pages 115 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
2	TYÖHYVINVOINTI.....	12
2.1	Inhimillinen pääoma.....	13
2.2	Sosiaalinen pääoma.....	17
2.3	Rakennepääoma.....	21
2.4	Työhyvinvointipääoma.....	24
2.5	Motivaatio ja oikeudenmukainen kohtelu.....	26
2.6	Stressi.....	32
2.7	Myönteisyyden merkitys.....	35
3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	36
3.1	Hyvä johtaja.....	39
3.2	Neljä näkökulmaa muutosjohtamiseen.....	41
3.3	Muutoksen elinkaari.....	43
3.4	Työntekijä muutoksessa.....	48
3.5	Muutosvastarinta.....	50
3.6	Muutosviestintä.....	55
3.7	Esimiehen hyvinvointi.....	60
4	TUTKIMUKSEN ESITTELY JA TULOKSET.....	64
4.1	Työhyvinvointi tällä hetkellä.....	66
4.2	Stressi.....	69
4.3	Työhyvinvointia edistävät asiat ja ilmapiiri holhoustoimessa.....	71
4.4	Muutokset työhyvinvoinnissa.....	75
4.5	Työhyvinvointi muutostilanteissa.....	77
4.6	Neuvoja seuraaviin muutoksiin.....	81
4.7	Muutosjohtaminen.....	83
4.8	Muutosviestintä.....	89
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	97
5.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	105
	LÄHTEET.....	108

Liitteet

Liite 1 Kysely

1 JOHDANTO

Liikemies Steve Jobs on sanonut, että "You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do" eli tiivistäen vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa sitä, että ainoa keino tehdä hyvää työtä, on rakastaa sitä mitä tekee. Se on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Kehotus siitä, että työtään pitäisi rakastaa tehdäkseen hyvää työtä, saattaa jopa saada työntekijän tuntemaan itsensä epäpäteväksi. Jos työtään on tarkoitus rakastaa, ketä voi syyttää, jos niin ei kuitenkaan tapahdu? Voiko se olla työntekijän oma syy? Voidaanko sitä myös käyttää työntekijää vastaan? "Jos todella haluat tämän työn, niin sinun ei pitäisi pyytää lisää palkkaa tai valittaa siitä, että on liikaa tekemistä tai stressiä. Ehkä löydämme jonkun, joka todella haluaa olla täällä". (Daisley, 2019, s.2) Työntekijä voidaan myös määrätä tekemään tiettyä työtä, mutta ketään ei voida pakottaa tekemään sitä innostuneesti (Sinokki, 2016, s.11). Vaikka ketään ei voidakaan syyttää siitä, jos ei täysin rakasta omaa työtään tai pakottaa innostumaan siitä, on silti tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään, ovat motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioonsa ja sen arvoihin sekä asenteisiin. Jotta tämä on mahdollista, on työhyvinvointiin kiinnitettävä riittävästi huomiota.

Työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työympäristö on lämmin ja palkitseva. Tämä ei kuitenkaan aina takaa sitä, että työhön sitoudutaan sataprosenttisesti. Itse asiassa todisteet osoittavat asioiden menevän vastakkaiseen suuntaan. Väite "työ oli ennen paljon mukavampaa kuin nyt", saattaa nimittäin pitää paikkaansa. (Daisley, 2019, s.3) Maailmanlaajuisesti toteutetussa tutkimuksessa on selvitetty työntekijöiden sitoutumista työhönsä vuosien 2012–2016 aikana. Tutkimus osoittaa muun muassa sen, että brittiläisistä työhönsä oli vuonna 2012 täysin sitoutuneita 12 prosenttia työntekijöistä, mutta vuonna 2016 tuo luku oli ainoastaan kahdeksan prosenttia. Nämä kahdeksan prosenttia käytännössä omistivat työnsä auttaen organisaatioitaan eteenpäin edistämällä niiden suorituskykyä ja innovaatioita. Suurin osa brittiläisistä työntekijöistä (73 prosenttia) luokitellaan tutkimuksessa "ei sitoutuneiksi" eli he ovat psykologisesti irrallaan ja käyttävät ainoastaan vähän energiaa tai intohimoa työhönsä. Loput 19 prosenttia kokevat, ettei heidän tarpeitaan täytetä työpaikalla ja he todennäköisesti myös osoittavat työtyytymättömyyttä. Saman tutkimuksen mukaan Suomessa vuonna 2016 työhönsä oli täysin sitoutuneita 13 prosenttia työntekijöistä. Ruotsissa tuo luku oli 15 prosenttia ja Norjassa sekä Tanskassa 17 prosenttia. Yhdysvalloissa työhönsä sitoutui täysin jopa

33 prosenttia. Tutkimukseen osallistui Ison-Britannian ja Pohjoismaiden lisäksi monia muitakin Euroopan maita. (Crabtree, 2017)

Miksi niin harva sitten sitoutuu täysin työhönsä? Yksi syy tähän voi olla se, että stressistä on tullut normaali olotila työpaikoilla. Stressillä on monia vaikutuksia, mutta se myös vaikeuttaa jokapäiväistä päätöksentekoa häiriten näin työntekoa. Työpaikoilla stressiä aiheutuu esimerkiksi siitä, että nykyään on oltava koko ajan tavoitettavissa, jonka seurauksena työ ja vapaa-aika sekoittuvat. Mikään ei kuitenkaan viittaa siihen suuntaan, että pitkistä työpäivistä olisi jotakin etua. Itse asiassa kaikki viittaa päinvastaiseen. Työtuntien kasvaessa myös loppuun palamisen riski kasvaa. Loppuun palamisen seurauksena ihminen siirtyy tilaan, jota psykologit kutsuvat negatiivisen vaikutuksen tilaksi (state of "negative affect"). Tämä taas todennäköisesti johtaa siihen, että omaa työtään alkaa lopulta vihaamaan eikä työntekijä halua sitoutua sellaiseen, jota vihaa. Loppuun palaminen aiheuttaa työtytymättömyyden lisäksi myös yleistä tyytymättömyyttä. (Daisley, 2019, s.9)

Yhdysvalloissa aikaisemmin pankkiirina työskennellyt Alexandra Michel julkaisi vuonna 2012 tutkimuksen, jossa hän tutki yhdeksän vuoden ajan kahden eri pankin sijoituspankkiireja, joiden toimialalla on ollut vuosikymmenien ajan voimassa kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan uusien alalle aikovien työntekijöiden on tehtävä ainakin ensimmäisien vuosien aikana vähintään 15 tunnin työpäiviä. Tutkimukseen osallistuneet pankkiirit työskentelivät jopa 120 tuntia viikossa siitäkin huolimatta, että heillä ei ollut mitään kiireellistä tekemistä kesken. Michelin tutkimus osoittaa, että äärimmäinen työnteko aiheuttaa psyykkisiä vaikutuksia, dramaattisia muutoksia painossa, stressiperäistä hiustenlähtöä, paniikkikohtauksia sekä kyvyttömyyttä nukkua. Kolmen tai neljän vuoden kuluttua terveys saattaa olla jo vakavasti heikentynyt. Seurauksena voi olla esimerkiksi diabetes, ongelmia sydämessä, rauhasissa tai immuunijärjestelmässä ja jopa syöpä. Myös henkiset ongelmat voivat olla yhtä vakavia. Ylipitkät työpäivät voivat aiheuttaa erilaisia addiktioita, empatiakyvyttömyyttä, masennusta tai ahdistusta. (Michel, 2012, s.336, 340, 342, 347, Daisley, 2019, s.18)

Teresa Ambilen ja Steven J. Kramerin mukaan tunne siitä, että ihminen edistyy itselleen mielekkäässä työssä lisää työpäivän aikana motivaatiota kaikkein eniten. Mitä enemmän ihmiset kokevat edistyksen tunteita, sitä todennäköisemmin he ovat luovasti tuottavia myös pitkällä aikavälillä. Tämä ei tarkoita sitä, että työntekijä olisi välttämättä saanut kahlattua läpi ison sähköpostikasan, mutta hän on kuitenkin pystynyt keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Jatkuvat keskeytykset ja häiriöt synnyttävät helposti tunteita siitä, ettei ole saanut mitään aikaiseksi. Yksi suuri häiriöiden aiheuttaja on usein avokonttori. Avokonttoreita on tutkittu kerta toisensa jälkeen ja lopputulos on aina sama: tuottavuuden näkökulmasta ne ovat katastrofi. Lisäksi eräs Uudessa-Seelannissa tehty tutkimus osoittaa sen,

että työntekijät muuttuivat epäystävällisemmiksi toisilleen häiriöiden seurauksena. Tutkimukseen osallistui 1000 ihmistä, jotka kaikki jakoivat työhuoneensa ainakin yhden ihmisen kanssa. Tutkimuksen mukaan yhtenä syynä epäystävällisyyteen saattaa olla se, että työntekijät eivät enää kyenneet tekemään töitä kunnolla ja turhautuivat tähän. (Ambile & Kramer, 2011, Alamikkela, 2019, s.84, Daisley, 2019, s.25, Morrison & Macby, 2017) Erilaisissa muutostilanteissa häiriöt ja keskeytykset ovat tyypillisiä. Aina ei välttämättä tunnu siltä, että työpäivän aikana työt olisivat edenneet. Tunne siitä, ettei ole saanut mitään aikaiseksi saattaa olla jatkuvaa ja tämä vähentää töissä viihtymistä. Myös ohjeistukset saattavat muuttua nopeastikin. Muutostilanteita suunniteltaessa kannattaa pitää mielestä muun muassa se, että työntekijä motivoituu silloin, kun hän kokee saavansa asioita aikaiseksi.

Työntekijöiden sitoutuminen töihinsä on siis laskenut maailmaanlaajuisesti viime vuosien aikana. Jatkuvan stressin lisäksi tämä voi johtua työhyvinvoinnin yleisestä heikentymisestä. On olennaista, että työelämän laatu säilyy hyvänä myös muuttuvassa työympäristössä. Työelämän laatu, tuloksellisuus ja tuottavuus kulkevat yhdessä. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita, luovia ja saavat enemmän aikaiseksi, joka edistää työn tuottavuutta. Innovaatioita, kasvua ja uutta työtä taas edistää kilpailukykyiset ja menestyvät työpaikat. Hyvinvoivat työntekijät myös jaksavat pidempään olla mukana työelämässä. Tämä on elintärkeää väestön ikääntyessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s.12) Hyvinvoivat työntekijät ovat siis olennaisia organisaatioiden tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että työntekijä voi hyvin? Tässä opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvointiin erityisesti muutostilanteiden aikana ja siihen, miten sitä voitaisiin parantaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Kuten aikaisemminkin on jo todettu, stressi on jatkuvasti läsnä nykyajan työelämässä. Tämä saattaa korostua etenkin muutostilanteissa, joten on olennaista perehtyä myös siihen, mistä ja miten stressiä muodostuu, miten sitä voi välttää vai onko tämä edes mahdollista. Muutostilanteet aiheuttavat myös usein negatiivisia tunteita, sillä muutos saattaa pelottaa. Työntekijä ei välttämättä halua muuttua, koska asiat ovat ihan hyvin myös ilman muutosta. Jatkuvasti muuttuva työelämä on kuitenkin tosiasia eikä kukaan voi välttää muutosta. Siksi onkin tärkeää miettiä myös omaa ajattelutapaansa. Kun pyrkii ajattelemaan myönteisesti jatkuvan negatiivisuuden sijaan, on tällä suora vaikutus omaan ja muidenkin työhyvinvointiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myös muutosjohtamista, sillä onnistunut muutosjohtaminen on yksi edellytys sille, että työntekijät sitoutuvat muutokseen. Erityisen tärkeää on se, että työntekijät otetaan muutokseen mukaan jo sen suunnitteluvaiheessa ja heille annetaan tilaisuus lausua mielipiteensä ja tuoda ilmi uusia ideoita ja ajatuksia. Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää myös arvostuksen tunteen syntymisessä. Jos

työntekijä ei koe, että häntä arvostetaan organisaatiossa, ei hän sitoudu muutokseen. Muutosten onnistumisen kannalta tärkeää on myös riittävä viestintä. Puutteellinen muutosviestintä voi pahimmassa tapauksessa tuhota koko muutoksen.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu tutkimuksen esittelystä ja tuloksista sekä johtopäätösosasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on se, millaiseksi Digi- ja väestötietoviraston (DVV) holhustoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa suuren organisaatiomuutoksen jälkeen. DVV on perustettu 1.1.2020, kun Väestörekisterikeskus (VRK), maistraatit ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimiva Maistraattien ohjaus- ja kehittämisyksikkö (MOK) yhdistyivät. Tätä ennen holhustoimen reilut 200 työntekijää jakaantuivat yhdeksään eri maistraattiin ja kymmeneen eri toimipisteisiin. Jokaisella maistraatilla oli oma alueellinen toimivaltansa. DVV:ssä työskentelee kaiken kaikkiaan yli 800 ihmistä ja toimipaikkoja on 36 paikkakunnalla eri puolilla Suomea. DVV:n slogan on tehtävänä sujuva Suomi ja toiminta-ajatuksena on edistää yhteiskunnan digitalisaatiota, turvata tietojen saatavuus sekä tarjota palveluita asiakkaiden elämäntapahtumiin.

DVV:n esittelymateriaalin mukaan, joka on laadittu elokuussa 2020 ja julkaistu viraston Intrassa, DVV:n arvot ovat rohkeus, arvostus ja luottamus. Organisaatiossa haetaan ennakkoluulottomia ratkaisuja, kannustetaan itseohjautuvuuteen sekä edetään reippaasti. Lisäksi monimuotoisuutta arvostetaan, keskustellaan kunnioittavasti ja vaalitaan osaamista. Organisaatiossa myös toimitaan eettisesti, luotetaan toisiin ja arvioidaan itseään ja omaa toimintaa. DVV:ssä toimitaan rohkeasti uudistaen, tukien ja arvostaen sekä luodaan luottamusta ja välitetään huomisesta. (Digi- ja väestötietoviraston esittelymateriaali, 2020) DVV:n toiminnasta säädetään laissa Digi- ja väestötietovirastosta (15.3.2019/304). Kyseisen lain 1 ja 2 § mukaan DVV on valtion hallintoviranomainen, joka toimii valtionvarainministeriön hallinnonalalla. DVV edistää yhteiskunnan digitalisaatiota, turvaa tietojen saatavuutta ja tarjoaa palveluja asiakkaiden elämäntapahtumiin ja sen toimialueena on koko maa, jollei erikseen toisin säädetä.

DVV:n palvelut voidaan jakaa neljään eri palveluun, joita ovat:

1. notaari- ja oikeudelliset vahvistuspalvelut
 - a. vihkeminen ja vihkimisoikeudet
 - b. notaariasiat ja kaupanvahvistaminen
 - c. perintö-, perhevarallisuus ja lahjoitusasiat
2. holhustoimen valvontapalvelut
 - a. edunvalvonnan elinkaari ja edunvalvontavaltuus
 - b. valvonta
3. väestötietopalvelut
 - a. elämäntapahtumien rekisteröinti ja vahvistaminen
 - b. muutto ja maahanmuutto
 - c. vaaleihin ja kansalaisaloitteisiin liittyvät tehtävät

4. yritysten ja viranomaisten digitaaliset palvelut
 - a. sähköisen asiointin tukipalvelut: tunnistamispalvelut, valtuutuspalvelut
 - b. sähköisen asiointin tukipalvelut: turvallinen tietojenvälitys
 - c. rekisteritietojen luovutus, muut tietopalvelut
 - d. digitalisaation tukipalvelut: digiturvapalvelut
 - e. digitalisaation muut tukipalvelut.

(Digi- ja väestötietoviraston esittelymateriaali, 2020) Holhoustoimilain (1.4.1999/442) 1 §:n mukaan: ”*Holhustoimen tarkoituksena on valvoa niiden henkilöiden etua ja oikeutta, jotka eivät vajaavaltaisuuden, sairauden, poissaolon tai muun syyn vuoksi voi itse pitää huolta taloudellisista asioistaan. Jos jonkun etua on valvottava muussa kuin taloudellisessa asiassa, holhustoimi huolehtii siitä siltä osin kuin jäljempänä säädetään.*”

Uusi virasto on ollut tätä opinnäytetyötä tehdessä olemassa vajaan vuoden ajan. Omat haasteensa viraston käynnistämiseksi toi keväällä 2020 puhjennut maailmanlaajuinen koronapandemia (COVID-19), joka johti siihen, että valtaosa työntekijöistä siirtyi maaliskuussa 2020 tekemään pääasiassa etätöitä. Samalla myös kaikki kasvokkain tapahtuvat tapaamiset peruuntuivat eikä erilaisia työpajoja tai muitakaan palavereita voitu järjestää niin, että samassa tilassa olisi ollut useampi ihminen samaan aikaan. Myös mahdolliset virkistystapahtumat peruuntuivat. Uuden viraston perustamisen näkökulmasta olisi voinut olla hyödyllistä, jos kasvokkainviestintää olisi ollut enemmän viraston ensimmäisen olemassaolo vuoden aikana, mutta koronapandemia on aiheuttanut erilaisia haasteita kaikkialla maailmassa eikä siihen ole varmasti kukaan osannut ennalta varautua riittävästi. Olen ottanut koronapandemian osaksi tutkimustani, koska se on myös yksi muutos tilanne ja sillä on (lähinnä etätöiden lisääntymisen seurauksena) vaikutusta työhyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Holhustoimen osalta käyntiasiakaspalvelu lakkasi koronapandemian seurauksena lähes kokonaan, sillä holhustoimen palveluissa ei ole koronapandemian aikana tarjolla ajanvarausaikoja, koska holhustoimen palvelut eivät lähtökohtaisesti vaadi käyntiasiointia. Aikaisemmin tämä oli kuitenkin mahdollista ja asiakkaita kävi virastossa myös holhustoimen asioissa. Asiakaspalvelu siirtyi holhustoimen asioissa nopealla aikataululla muihin kanaviin, kuten sähköposti- ja puhelinasiointiin. Syksyllä 2020 asiakaspalvelu laajeni myös chatiin. Koronapandemia on pakottanut opettelemaan nopealla aikataululla uusia tapoja tehdä työtä. Samaan aikaan taustalla myös yritetään yhtenäistää toimintatapoja organisaatiomuutoksen johdosta. Opinnäytetyöni aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Mielestäni on hyvä selvittää, millaiseksi työhyvinvointi koetaan noin kymmenen kuukautta organisaatiomuutoksen jälkeen ja mitä toimia kannattaa tehdä, jotta työntekijät ovat sitoutuneita muutoksiin ja he voivat hyvin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää lähdekirjallisuuden avulla mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mitkä seikat vaikuttavat työhyvinvointiin muutostilanteissa sekä mitä muutostilanteissa tulee huomioida työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi on tarkoitus selvittää, miten muutosjohtamisessa voidaan parhaiten huomioida työntekijöiden hyvinvointi ja tunteet koko muutosprosessin läpi. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisena Digi- ja väestötietoviraston holhoustoimen henkilöstö kokee työhyvinvointinsa suuren organisaatiomuutoksen jälkeen, millaiseksi työntekijät kokivat muutosjohtamisen ja muutosviestinnän työhyvinvointinsa näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena on tarjota kehittämisehdotuksia siihen, miten työhyvinvointi voidaan huomioida muutostilanteissa ja mitä työhyvinvoinnille kannattaa tehdä tässä vaiheessa.

Koska työhyvinvointi on laaja ja tärkeä aihe, on siitä olemassa runsaasti erilaisia tutkimuksia ja lähdekirjallisuutta. Tämän vuoksi olenkin rajannut tämän opinnäytetyön koskemaan työhyvinvointia muutostilanteissa. Jotta työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista seikoista saadaan kuitenkin riittävä kuva, lähtee tämä opinnäytetyö liikkeelle siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja siihen perehdytään erilaisten pääomien kautta. Käyttämistäni lähdemateriaaleista nousi myös vahvasti esiin se, että työntekijöiden motivaatio ja oikeudenmukainen kohtelu ovat ensiarvoisen tärkeitä työhyvinvoinnin muodostumisessa, joten niille on varattu oma luku. Opinnäytetyössä tutustutaan lisäksi siihen, mitkä seikat motivoivat työntekijöitä ja miten organisaatioissa voidaan huolehtia siitä, että työntekijöille syntyy tunne reiluuudesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen työhyvinvoinnin tila on suuren organisaatiomuutoksen jälkeen?
2. Millaiseksi viraston työntekijät kokivat muutosjohtamisen ja muutosviestinnän organisaatiomuutoksessa työhyvinvointinsa näkökulmasta?
3. Miten työhyvinvointia voisi muutostilanteissa parantaa ja mitä kannattaa tehdä työhyvinvoinnille juuri nyt?

Opinnäytetyöni on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, sillä lähtökohtana on työelämälähtöinen tutkimuskysymys, johon haen vastauksia lähdekirjallisuuden sekä kyselytutkimuksen avulla (HAMK, 2017, s. 3). Tutkimusta ovat esimerkiksi tietojen kerääminen, tilastolliset esitykset, haastatteluai-
neiston kuvaukset sekä tutkimusmenetelmien käyttö. Tutkimustyö edellyttää monipuolista tiedon, menetelmien, työn sekä sääntöjen hallintaa. Tieteellinen tutkimus noudattaa aina tieteenalansa sääntöjä ja vaatimuksia. Tutkimuksissa kriteerit ovat kaikille tieteilijöille samoja, tieto on kaikille yhteistä ja tutkimus on puolueetonta. Lisäksi tutkimuksen on kestettävä kriittinen tarkastelu. Tutkimustyön tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen,

josta voidaan mahdollisesti johtaa myös kehitysehdotuksia ja innovaatioita. (Salonen, 2013, ss.9–10)

Tutkimusprosessin kulku kietoutuu tieteellisen tutkimuksen ehtoihin eli tutkimusetiikkaan sekä tieteellisen tutkimuksen vertailuperustaan. Tutkimuksen aikana tehdään sellaisia päätöksiä ja valintoja, joita tieteellisen tutkimuksen ehdot sekä tutkimusetiikka edellyttävät. Tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat 1) ideataso, 2) sitoutuminen, 3) toteuttaminen, 4) kirjoittaminen ja 5) tiedottaminen. Ideatasoon kuuluvat:

- tutkimusetiikka
- toimeksiantajan strategia, painopistealueet ja arvot
- onko kyseessä selvitys, kartoitus vai tutkimus
- kirjoittaminen (tutkimuksen kieli)
- mitkä ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite
- mitkä ovat tutkimusmenetelmät ja miten aineistoa kerätään
- mitkä ovat teoreettinen viitekehys, malli ja käsitteet
- miten tutkimusaineistoa analysoidaan
- millainen on kustannusarvio ja aikataulu.

Sitoutumiseen kuuluvat tutkimus- ja rahoitussuunnitelma sekä tutkimuslupien hankkiminen. Toteuttamiseen sisältyy tutkimusaineistoin hankinta, tutkimusaineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta sekä tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Kirjoittamisvaihe koostuu tutkimustekstistä sekä toimeksiantajan kanssa tutkimusryhmässä käytävästä keskustelusta. Tiedottamisvaiheessa pidetään tiedotustilaisuus toimi- ja ammattialoille ja heidän sidosryhmilleen sekä arkistoidaan tutkimus ja tutkimusaineisto. Koko prosessin ajan myös kirjoitetaan joko työpaperille tai väliraportteille, tehdään muistiinpanoja tai kirjoitetaan lopullista tutkimustekstiä. (Vilkka, 2015, ss.56–57)

Tieteellinen tutkimus lähtee aina vertailuperustasta, johon se myös valmistuttuaan palaa. Vertailuperusta muodostuu vaatimuksista, jotka on asetettu tieteelliselle tutkimukselle. Tieteellisen tutkimuksen ehtoina on, että tutkimuskohde on määritelty täsmällisesti ja tutkimuksen lukija tunnistaa kohteen. Tutkimuksen on myös tuotettava jotakin, jota ei ole aikaisemmin sanottu ja siitä on oltava hyötyä muille. Lisäksi tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle. Tutkimuksen vaatimukseen liittyy myös aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten kartoittaminen ja teoreettisen viitekehäyksen hyödyntäminen. Tutkimuksessa teoria toimii ajatuspohjana ja mahdollisuutena. Yksi tutkimuksen vaatimuksista on myös noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikan mukaan tutkimuksen tekemisen on oltava kurinalaista, järjestelmällistä ja täsmällistä. (Vilkka, 2015, ss.30–31)

Tutkimuksissa puhutaan usein malleista ja teorioista. Tieteessä teorioiksi kutsutaan sellaisia lakeja tai lainalaisuuksia, jotka ovat syntyneet silloin, kun aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet tutkittavassa asiassa jonkinlaista säännönmukaisuutta ja, jotka jäsentävät asiaa tai ilmiötä. Tällaiset säännönmukaisuudet selittävät ja lisäävät ymmärrystä tutkittavaa asiaa kohtaan. Mallit ovat yleensä rakennekokonaisuuksia, joista nähdään eri osien suhteet toisiinsa. Ne myös tuovat usein kokonaisuudesta esiin sen olennaiset piirteet. Tutkimuksen teossa teorioilla, malleilla, ajatuskokonaisuuksilla ja valmiilla kuvauksilla on käytännön etuja, sillä ne helpottavat asiaa tai ilmiötä koskevaa keskustelua ja tutkijoiden välillä käytävää keskustelua, koska peruseräpäätet ja termit ovat jo valmiiksi kaikille tuttuja. (Vilka, 2015, ss.34–35)

Teoreettisen viitekehysten lisäksi tutkimus koostuu erilaisista käsitteistä, jotka ovat joko konkreettisia tai teoreettisia. Konkreettisia ja epätäsmällisiä käsitteitä ovat kuvauksista, kokemuksista ja havainnoista syntyneet arkikielen käsitteet. Teoreettiset käsitteet ovat muodostuneet järjestelmällisen tutkimustyön tuloksina, eivätkä ne ole sidottuja aikaan tai paikkaan. Teoreettiset käsitteet toimivat teorioiden ja teoreettisten lauseiden muodostuksessa. Tutkimukseen valitut käsitteet sekä teoreettinen viitekehys tulee aina selostaa ja määrittellä tutkimuksen lukijalle selkeästi ja täsmällisesti. Teoriat ja käsitteet ovat keino tuottaa uutta tietoa tutkimusaineistosta, mutta tämä ei ole niiden ainoa tehtävä. Niiden avulla myös luodaan kehys tutkimukselle ja ne toimivat ensisijaisesti näkökulmana, jolla tarkastellaan tutkimusaineistoa. Lisäksi niiden avulla voidaan selostaa, kuvata ja perustella tulkintaa ja tuloksia sekä päätelmiä. (Vilka, 2015, ss.36–38) Opinnäytetyössäni tutkitaan työhyvinvointia, joten aluksi onkin tärkeää selvittää, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä. Tähän on pyritty tarkastelemalla monipuolisesti lähdekirjallisuutta ja valitsemalla sieltä ne teoriat, jotka kuvaavat mielestäni käsitettä parhaiten tämän opinnäytetyön näkökulmasta. Toisena suurena käsitteenä on muutosjohtaminen, joten oma lukunsa käsittelee sitä, mitä muutosjohtaminen on. Teoreettisen viitekehysten avulla on helpompaa tulkita tutkimustani ja saada siitä esiin halutut kehitysehdotukset.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksissa on aina tutkimusongelma, joka pyritään ratkaisemaan tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusongelma voi olla myös asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen. Tutkimuksen syynä on usein halu saada tietoa jostakin ilmiöstä ja mahdollisesti halu saada muutosta parempaan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa päätöksentekoa varten. Ongelman ratkaisemista varten tutkimuksen tekijä valitsee jonkin lähestymistavan eli tutkimusmenetelmän. Tutkimusmenetelmät kietoutuvat toisiinsa ketjuna, jossa ketjun alkupää määrittää käytettävissä olevat menetelmät ja tutkimustavat. Valittu menetelmä sanelee sen, millaisia päätöksiä

tutkimuksen tekijän on tehtävä etenemissuunnastaan tutkimuksen aikana. Lähestymistapojen perusjaotteluna on jako laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen, 2013, ss.22–23)

Laadullinen tutkimus nähdään tutkimustoiminnan perustana, sillä määrällinenkin tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, selittämään sen koostumusta, tekijöitä ja näiden välillä olevia suhteita. Tuotoksena syntyy teoria eli yleistyksiä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa vastataan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Määrällisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teorioista eli siitä mitä jo tiedetään tutkittavasta asiasta. Näitä teorioita testataan käytännössä ja pyritään laajentamaan niiden soveltamisalaa. Teorioita testataan hypoteesien avulla. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkittavaa asiaa, kun taas laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus siihen, että tutkija vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen, joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa niin, ettei tutkija ja tutkittava ole vuorovaikutuksessa keskenään, kuten esimerkiksi tutkimalla kohdetta kyselytutkimuksen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää tarkkoja kysymyksiä, sillä tutkittavaa kohdetta ei vielä tunneta. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiö tunnetaan teorioiden avulla, joten tutkimuksessa on mahdollista laatia ilmiötä koskevia yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka ovat usein vastausvaihtoehdotettuja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksena syntyy tekstiä, sanoja, dokumentteja tai muuta sellaista, määrällisessä tutkimuksessa saadaan tutkimuksen tuloksena lukuja eli frekvenssejä. Molemmat tutkimusmenetelmät johtavat kuitenkin sanallisiin johtopäätöksiin. (Kananen, 2013, ss.26–27)

Määrällinen tutkimus on lähtökohtaisesti tutkimusmenetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista. Siinä vastataan usein kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Tutkimuksesta saatua tietoa tarkastellaan usein numeerisesti. Määrällisessä tutkimuksessa on myös mahdollista ryhmitellä laadullinen aineisto numeeriseen muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija kuvaa sitä, miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai miten ne eroavat toistensa suhteen. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan kuitenkin myös tutkia esimerkiksi luonnon ilmiöitä tai henkilöitä koskevia asioita, kunhan tutkittavat asiat muutetaan rakenteellisesti. Tutkittava asia on siis operationalisoitava ja strukturoitava. Operationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että teoreettinen ja käsitteellinen asia muutetaan sellaiseen muotoon, että tutkittavat voivat ymmärtää sen arkiymmärryksellään. Strukturointi tarkoittaa, että tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan esimerkiksi kyselylomakkeelle sellaisiksi kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi, että kaikki vastaajat

ymmärtävän ne samalla tavalla. Jokaisella tutkittavalla asialle annetaan myös jokin arvo. (Vilka, 2007, ss.13–15)

Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on mahdollisimman objektiivinen tutkimus eli sekä tutkimusprosessi että tutkimustulokset ovat puolueettomia. Objektiivisuutta edesauttaa tutkittavien ja tutkijan etäinen suhde tutkimuksen aikana ja tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus esimerkiksi kyselyllä saatuihin tuloksiin. Joskus määrällisessä tutkimuksessa joudutaan kuitenkin tinkimään tulkinnan objektiivisuudesta, sillä jokainen tutkija asettaa tulokset johonkin tutkimuksen ulkopuoliseen viitekehykseen. Tulkintaan voi siis vaikuttaa tutkimus- ja ammattialan perinteet, tieteelliset koulukunnat, teoriat ja mallit. Tuloksia on mahdollista tulkita eri tavalla riippuen siitä mihin viitekehykseen ne asetetaan. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään, kuvaamaan, kartoittamaan, vertailemaan tai ennustamaan ihmisiä koskevia asioita tai luonnon ilmiöitä. Määrälliselle tutkimukselle on myös tyypillistä suuri vastaajien määrä. Tavoitteena on löytää tutkittavasta asiasta lainalaisuuksia. Tutkimus lähtee liikkeelle teorioista ja mitattavat asiat muodostetaan usein siitä. (Vilka, 2007, ss.16–17, 26)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta voidaan tarkastella myös niin sanotulla mixed methods research -lähestymistavalla (MMR). Tässä lähestymistavassa yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimus. MMR:n peruseriaatteena on se, että näiden kahden tutkimuksen yhdistämisellä saadaan parempi ymmärrys tutkittavaan kohteeseen kuin jommallakummalla menetelmällä yksinään. Se myös paikkaa niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen heikkouksia. Mixed Methods- lähestymistavalla mahdollistetaan myös sellaisten tutkimusongelmien asettaminen, joita ei pystyttäisi ratkaisemaan yhdellä menetelmällä ja se mahdollistaa myös yhteistyön monialaisten tutkijoiden välillä. MMR ei poista jakoa laadulliseen ja määrälliseen, mutta se hylkää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vastakkainasettelun ja kahtiajaon. MMR ei kuitenkaan kiellä sitä, etteikö joissain tutkimusongelmissa jompikumpi menetelmä olisi parempi. Jos tutkimuksessa toteutuisi MMR, se voisi tapahtua esimerkiksi siten, että laadullinen ja määrällinen tutkimus olisivat toisistaan erillisiä, mutta ne yhdistettäisiin tulososassa. Toteutus voisi toteutua myös niin, että laadullista tai määrällistä osiota täydennetään myöhemmin toisella. Tämä ei kuitenkaan toteudu esimerkiksi silloin, jos määrällisessä tutkimuslomakkeessa on vaihtoehto ”jokin muu” tai muutamaa kysymystä voi täydentää avoimella vastauksella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.5)

Opinnäytetyössäni aineistoa on tarkoitus kerätä kyselylomaketutkimuksella, joka on tyypillistä määrälliselle tutkimukselle. Kyselytutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely eli gallup sen mukaan, miten kysely on tarkoitus toteuttaa. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, jolla viitataan siihen, että

kysely on standardisoitu eli vakioitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketutkimus toteutetaan kirjallisesti ja siinä vastaaja lukee itse esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen. Tällainen aineistonkeräystapa soveltuu hyvin laajalle ja hajallaan olevalle joukolle. Sitä käytetään myös silloin, kun käsitellään arkaluonteisia tietoja. Tyypillisin riski kyselylomaketutkimuksissa on se, että vastausprosentti jää pieneksi. Vastauslomakkeiden palautuksessa saattaa myös olla viiveitä. Kyselylomake on mahdollista lähettää sähköpostitse, mutta etukäteen on varmistettava se, että kaikilla vastaajilla on mahdollisuus sähköpostin käyttöön. Parhaiten sähköposti- tai internetkysely toimii silloin, kun vastaajat muodostuvat organisaatioiden toimijoista, joita on riittävän monta ja joilla on kaikilla teknisesti yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Sähköposti- ja internetkyselyihin voi liittyä myös tutkimuseettisiä ongelmia, sillä vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla vaikeaa. Sähköpostiosoite paljastaa usein vastaajan ja internetkyselyissä vastaaja voidaan tunnistaa tietokoneen IP-osoitteen avulla. (Vilkkä, 2015, ss.94–95)

Opinnäytetyössäni kysely toteutettiin survey-tutkimuksena, jossa lähetettiin holhoustoimen henkilöstölle sähköpostilla linkki internet-kyselyyn. Kaikki vastaajat saivat saman linkin. Kysymykset olivat muutoin samat kaikille vastaajille, mutta muutamassa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin tarkentava kysymys, jos hän valitsi tietyn vaihtoehdon. Kaikki vastaajat eivät siis tällaisia kysymyksiä saaneet. Valitsin kyselytutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, sillä se on tyypillinen tapa kerätä tietoa määrällisessä tutkimuksessa, mutta myös siksi, että työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen aihe. Siksi on tärkeää, että kyselyyn voi vastata anonymisti. Kyselytutkimus mahdollistaa myös sen, että tutkijan vaikutus vastauksiin on mahdollisimman pieni. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mahdollisimman laajasti millaiseksi holhoustoimen työntekijät työhyvinvointinsa kokevat. Tämä tarkoittaa sitä, että kysely lähti yli 200 vastaajalle, joten henkilökohtaisia haastatteluja ei ollut tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista toteuttaa. Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille heidän työsähköpostiinsa. Sähköpostiviestissä kerrottiin työn tarkoitus, ja että työlle on saatu lupa organisaation johtoon kuuluvilta henkilöiltä. Lisäksi sähköpostiviestissä kerrottiin, että kysely on täysin anonymi, vastukset tulevat ainoastaan minun käyttöni opinnäytetyön tekijänä, kaikkiin kysymyksiin ei ole välttämättä pakko vastata ja vastaukset tuhoetaan niiden käsittelyn jälkeen. Kysely oli avoinna 13.10.-31.10.2020 ja siihen tuli yhteensä 112 vastausta. Vastausprosentti oli 50 prosenttia.

Ennakkosuunnittelu korostuu, kun tutkimus tehdään kyselytutkimuksella, sillä tarkentavia kysymyksiä tai havaintoja ei voida tehdä jälkikäteen. Kyselylomakkeen on oltava sellainen, että vastaaja ymmärtää kysymykset, kuten tutkija on tarkoittanutkin. Lomakkeen tulee olla mahdollisimman yksiselitteinen. Vastausvaihtoehtojen on oltava sellaisia, joilla jokainen

vastaaja voi ilmaista oman mielipiteensä. Onnistunut lomake ohjaa vastaajaa oikeaan suuntaan kysymysten mukaisesti. Jos tässä ei onnistuta, joudutaan pohtimaan sitä, mitä vastaaja on todella tarkoittanut. Jos tutkija ei ymmärrä vastaajan vastausta, heikentää se tutkimuksen luotettavuutta ja antaa virheellisen kuvan todellisuudesta. Yleensä parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun kysymyksissä on valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot. (Valli & Aaltola, 2015, ss.239–240)

Työhyvinvointi on tunnettu ilmiö ja siitä on tehty jo ennen tätä opinnäytetyötä runsaasti tutkimuksia. Koska ilmiö on jo tunnettu ja opinnäytetyöni lähtee liikkeelle siitä, mitä työhyvinvoinnista jo tiedetään eli teoriasta, on opinnäytetyöni määrällinen tutkimus. Lisäksi käytän aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, joka on määrämuotoinen tutkimuslomake. Kyselylomakkeessani on myös kohtia, joissa vastausta voidaan täydentää sanallisesti sekä avoimia kohtia, mutta nämä eivät kuitenkaan täytä MMR-lähestymistavan kriteerejä. Näin ollen opinnäytetyöni on puhdas määrällinen tutkimus.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työsuojelusanasto määrittelee työhyvinvoinnin olevan ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.” (TSK 35, 2006/2008) Suomalaisessa työterveyspolitiikassa on pitkään ollut keskeisenä käsitteenä työkyky. Työkyvyn ajateltiin koostuvan henkilökohtaisesta terveydestä, omasta kompetenssista eli omasta pätevyydestä, työyhteisöstä ja työoloista. Myöhemmin käsitteeseen on lisätty myös arvot ja asenteet sekä johtaminen. Työhyvinvointi käsitteenä laajentaa työkykykäsitettä sisällöllisesti ja ajallisesti. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa koostuvan neljästä eri tekijästä, joita ovat:

- nykyinen työkyky
 - terveys
 - arvot ja asenteet
 - osaaminen
 - työyhteisö
 - työympäristö
- työpaikan tuloksellisuus
 - tuottavuus
 - kannattavuus
 - yhteiskuntavastuu
- työn ja vapaa-ajan tasapaino
 - joustavuus
 - komplementaarisuus eli työ ja vapaa-aika täydentävät toisiaan

- elämänlaatu
- tulevaisuusvaikutukset
 - toimeentulo- ja terveystiläkymät.

Kun nämä kaikki osa-alueet ovat kunnossa, ihminen voi kokea hyvää työhyvinvointia. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin M 2015, s.65, 67)

Työhyvinvoinnin kehittämällä tavoitellaan viime kädessä yksilön hyvinvointia työssä. Hyvinvoivalla työyhteisöllä ainoastaan edistetään yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointi tulee myös nähdä itsenäisenä tavoitteena tai arvopäämääränä esimerkiksi tuottavuustavoitteen rinnalla. Työhyvinvoinnin kehittämisen motiivina ei pidä olla ainoastaan tuottavuuden parantaminen, vaikka tosiasiaa sitä voikin seurata parempi tuottavuus. Panostamalla yhden euron työntekijän työhyvinvointiin voidaan saada keskimäärin 5–6 euron kustannussäästöt. On ollut myös eräitä hankkeita, joiden avulla on saavutettu 30 euron kustannussäästöt tai jopa enemmän. Työhyvinvointiin panostaminen viestii myös siitä, että työntekijästä välitetään. Tämä lisää hänen motivaatiotaan työhön. Työhyvinvointi on myös käsitteenä rajaton, joten jokaisella, joka kyseistä käsitettä käyttää, on myös velvollisuus määritellä mitä käsitteellä konkreettisesti ja käytännössä tarkoitetaan. Jokaisen organisaation on työhyvinvointiohjelmia rakentaessaan määriteltävä selkeät ja mielellään myös mitattavat tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Honkanen, 2006, s.332, Sinokki, 2016, s.43)

2.1 Inhimillinen pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan usein kaikkia ei-materiaalisia resursseja, jotka ovat potentiaalisesti hyödyllisiä ja tuottavia ja joita organisaatioilla tai yksilöillä voi olla hallussaan. Aineettoman pääoman tutkimuksissa keskeisiksi käsitteiksi ovat nousseet muun muassa aivotyö, tietovaranto, tietovirrat, tietointensiivinen teollisuus ja hiljainen tieto. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s.9) Aineeton pääoma on tällä hetkellä yksi merkittävimmistä asioista, jolla on vaikutusta kansantalouden kehitykseen ja kasvuun. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan muun muassa organisaatioiden työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten esimerkiksi toimintatapoihin, sisältyvää osaamispääomaa. Koko organisaation kuluista aineettoman pääoman osuus on korkea etenkin työvoimavaltaisilla aloilla. Aineettoman pääoman merkityksen lisääntymisen seurauksena organisaatioiden toimintatapojen on myös muututtava. Tähän asti menestymisen ovat taanneet organisaatioiden tehokas toiminta, joustavuus sekä laadukkuus, mutta ne eivät enää yksin riitä. Aineellisten resurssien rinnalle ovat nousseet sellaiset arvot kuin uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Työntekijöiden määrää ei välttämättä enää voida lisätä, joten on opittava tekemään työtä eri tavalla. (Manka & Manka, 2016, s.51) Aineettoman pääomaan sisältyvät 1) inhimillinen pääoma, 2) sosiaalinen eli suhdet pääoma sekä 3) rakennepääoma (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s.10).

Inhimillinen pääoma on osa aineetonta pääomaa ja se mahdollistaa muiden resurssien rinnalla yksilöiden, organisaatioiden ja muiden yhteisöjen tavoitteiden saavuttamisen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan. Kun inhimillistä pääomaa hyödynnetään tasapainoisesti, se mahdollistaa myös työhyvinvoinnin lisääntymisen. Inhimillinen pääoma on käsitteenä ollut käytössä jo pitkään, mutta sen merkitys ei ole lainkaan yksiselitteinen. Inhimillistä pääomaa tarkastellaan usein yksilöihin kiinnittyneenä osaamisena, tietoina ja taitoina tai koulutustaustana. Inhimillisen pääoman rinnalla käytetään sellaisia käsitteitä kuin aineeton pääoma, osaamispääoma, tietopääoma, intellektuaalinen pääoma tai emotionaalinen pääoma. Syy siihen, että eri organisaatioiden välillä on vaihtelevaa kykyä hyödyntää aineellisia resursseja, kuten rahaa, teknologiaa ja tuotantovälineistöä, löytyy usein aineettomien resurssien laadusta, määrästä ja erikoistumisasteesta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatio ei voi hyödyntää edistysellistä teknologiaa, jos henkilöstö ei osaa tai heillä ei ole motivaatiota käyttää sitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s.7, 12)

Työelämästä puhuttaessa inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation työntekijöihin ja johtoon liittyviä sellaisia voimavaroja, joita voidaan kehittää ja mitata. Perinteisesti pääomalla tarkoitetaan resursseja, joihin investoidaan tulevaisuudessa saavutettavaa tuottoa silmällä pitäen. Organisaatiot sijoittavat inhimilliseen pääomaan esimerkiksi rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, palkitessaan ja kehittäessään työntekijöitään sekä panostaessaan työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijä kehittää itse omaa inhimillistä pääomaansa kouluttautumalla, verkostoitumalla ja huolehtiessaan omasta hyvinvoinnista. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s.9) Tulevaisuudessa aineettoman pääoman tehokas käyttö saattaa vaikuttaa organisaation arvoon jopa 50–90 prosenttia. Tämän vuoksi jokaisen organisaation on tärkeää miettiä, miten aineetonta pääomaa voidaan kehittää ja miten siitä huolehditaan. Koska aineettomat resurssit ovat sidoksissa henkilöstöön, niitä voi olla vaikea tunnistaa. Inhimillinen pääoma liittyy organisaatioiden historiaan, kulttuuriin ja prosesseihin sekä ihmisten asenteisiin ja osaamiseen. Siksi organisaatioissa on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin sekä työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Organisaatioissa voidaan kehittää uudenlaista, oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää asennetta työntekoon kestäväällä, motivoivalla ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla sekä huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin merkittävä tekijä hyvinvointivaltiossa. (Manka & Manka, 2016, s.52)

Inhimilliseen pääomaan sisältyy myös psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma on sosiaalisen pääoman tavoin kytköksissä yksilön tietojen, taitojen ja kokemusten kanssa. Psykologisen pääoman tavoitteena on tarjota organisaatiolle kokonaisvaltainen viitekehys siihen, miten inhimillistä pääomaa voidaan hyödyntää ja kehittää. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015,

s. 11) Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden tyytyväisyyden ja hallinnan tunnetta lisätään hyvällä itsetuntemuksella. Työntekijä voi menestyä ja saada asioita aikaan paremmin, kun hän osaa hyödyntää omia vahvuuksiaan. Tärkeintä menestymisen kannalta on kuitenkin työntekijän oma asenne ja kyky uudistua. Stanfordin yliopiston psykologian professorin Carol Dweckin mukaan ihminen voi valita joko muuttumattomuuden tai kasvun mielentilan. Ratkaisevaa on se, miten työntekijä suhtautuu omaan kasvuunsa eli onko kasvu hänen mielestään ylipäänsä mahdollista. Siihen, miten työntekijä asiaan suhtautuu, vaikuttaa muun muassa hänen kokemuksensa, historiansa ja persoonallisuutensa. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, ss.58–59)

Työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa myös itse. Muutokset työelämässä edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja entistä enemmän myös kykyä toimia itse muutoksen agentteina. Työt on usein organisoitu niin, että työntekijä voi toimia itseohjautuvasti ja hän voi vaikuttaa merkittävästi omaan ja lähikollegoidensa työhön. Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen määrätä omasta elämästä ja samalla kykyyn tuntea mielenrauhaa. Psykologisella pääomalla on merkitystä työpaikalla käyttäytymiseen ja työntekijän suoriutumiseen. Monessa tutkimuksessa psykologinen pääoma on ollut yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja poissaoloihin. Lisäksi psykologinen pääoma ennustaa myös vähäisempiä lopettamisaikeita, joten se on merkittävää työnantajankin kannalta. Psykologinen pääoma vastaa kysymyksiin kuka olet ja millaiseksi voit tulla. Jokaisen on mahdollista muuttua ja kasvattaa henkistä pääomaansa. Psykologista pääomaa voidaan myös oppia. Osittain siihen vaikuttaa perimä ja kasvatusta, mutta vaikutusta on myös olosuhteilla eli koulutustasolla ja varallisuudella. Suurin osa on kuitenkin jokaisen omissa käsissä. (Manka & Manka, 2016, ss.158–159)

Psykologiseen pääomaan kuuluvat optimistisuus, toiveikkuus, itseluottamus ja sitkeys. Itseluottamus tarkoittaa ihmisen uskoa omiin motivoitumiskykyihin, tiedollisiin resursseihin ja tehtävissä menestymiseen. Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa vastaan haasteita, on hyvin motivoitunut, tekee parhaansa tavoitteidensa eteen sekä jatkaa eteenpäin esteistä huolimatta. Omien kykyjen arviointi vaikuttaa ihmisen ajattelumalleihin ja tunnereaktioihin. Jos ihminen ei koe kykenevänsä johonkin, aiheutuu siitä stressiä ja samalla estyy ihmisen pätevyyden tehokas käyttö. Mitä enemmän ihminen luottaa omiin kykyihinsä, sitä todennäköisemmin hän valitsee haasteellisia tehtäviä ja jaksa keskittyä tavoitteidensa saavuttamiseen. Itseluottamukseen liittyy myös hallinnan tunne. Ihminen kokee motivoivina sellaiset tilanteet, joissa hän kokee voivansa hallita tapahtumia, jotka ovat merkittäviä tai lisäävät hänen kykyjään. Itseluottamus myös korostuu tehokkaassa oppimisessa. Itseluottamus voi olla myös aluekohtaista eli ihminen voi luottaa kykyynsä esimerkiksi puhujana, mutta hänellä ei välttämättä ole itseluottamusta

jossakin toisessa osa-alueessa. Itseluottamusta voidaan lisätä harjoittelemalla, mutta sen kehittämiseen tarvitaan lisäksi palautetta työtovereilta ja esimieheltä. (Manka & Manka, 2016, ss.161–162)

Toiveikas ihminen haluaa asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä ja löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia polkuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Toiveikas ihminen on lisäksi itsenäinen ja itseohjautuva, joten hän tarvitsee käskemisen ja rajoittamisen lisäksi tilaa itselleen. Rajoittavassa työympäristössä toiveikas ihminen usein turhautuu eikä hän halua käyttää kaikkia kykyjään. Toiveikkuutta voidaan työpaikalla lisätä muun muassa asettamalla sellaisia tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta realistisia ja tavoitteiden on oltava mitattavissa. Tavoitteet on myös hyvä pilkkoa palasiin. Lisäksi työntekijällä pitää olla sanavaltaa siitä, miten tavoitteeseen päästään ja häntä pitäisi muistaa palkita, kun tavoite saavutetaan. Toiveikkuutta lisää myös omaehtoinen koulutus ja harjoittelu. (Manka & Manka, 2016, ss.162–163)

Optimistinen ihminen ajattelee, että elämässä on enemmän hyviä asioita ja tapahtumia kuin huonoja. Realistinen optimisti odottaa positiivisia asioita, kun taas pessimisti on varma, että jotakin pahaa tapahtuu. Positiivisia tunteita kokeva pystyy asettamaan itselleen pääsääntöisesti suurempia ja haasteellisempia päämääriä kuin pessimisti. Optimismi kuuluu psykologiseen pääomaan ja yhtenä sen vahvuutena on realismi ja joustavuus. Optimisti ei ole aina iloinen eikä hän usko, että kaikki on mahdollista, mutta hän kykenee itsekuriin, menneisyyden analysointiin, tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakoivaan huolehtimiseen. Optimistilla ja pessimistillä on erilaiset selitysmallit, jotka ennustavat sen, miten he käyttäytyvät ongelma- tai onnistumistilanteessa. Tietynlainen ajatustapa lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Myönteisesti ajatteleva pitää ongelmaa haasteena ja hän yrittää ratkaista sen. Optimistin mukaan ongelman syyt ovat hetkellisiä ja ne johtuvat ulkoisista tekijöistä. Menestyminen taas johtuu optimistin mukaan hänestä itsestään. Tämän vuoksi hän todennäköisesti menestyykin tehtävässään. (Manka & Manka, 2016, ss.164–165, Sinokki, 2016, s.208)

Pessimisti uskoo, että ongelman syyt johtuvat hänestä itsestään ja ne ovat pysyviä ja yleistettävissä kaikille elämän osa-alueille. Onnistumisen hän katsoo johtuvan sattumanvaraisesta ulkoisesta syystä. Pessimismiin liittyy heikko itsetunto ja epäonnistumisen pelko. Pessimisti ei keskity ratkaisun löytämiseen, vaan on passiivinen tai keskittyy sellaiseen toimintaan, joka ei vie häntä eteenpäin. Negatiivisesti ajattelevalla ihmisellä on suurempi taipumus katastrofoivaan ajatteluun, jolloin hän näkee vaaran merkkejä kaikkialla ja tästä ahdistuu helposti. Ajattelu- ja toimintamallit kehittyvät saadun palautteen pohjalta. Tämän vuoksi on tärkeää lisätä myönteistä palautetta etenkin sellaisille henkilöille, joilla on taipumusta ajatella negatiivisesti. On myös mahdollista kyseenalaistaa tällainen toimintatapa

konkreettisessa tilanteessa ulkopuolisen kannustajan avustamana. Kun ihminen palauttaa mieleensä ongelmatilanteen ja analysoi sitä tietoisesti, voi hän ymmärtää tilanteen eri tavalla. Tällä tavalla toimien ihminen oppii reagoimaan uudella tavalla vastaavassa tilanteessa. On myös tärkeää, että tilanteen aiheuttamat tunteet ja katkeruus puetaan sanoiksi. (Manka & Manka, 2016, ss.165–166, Sinokki, 2016, s.202)

Psykologinen pääoma voi koskea myös koko työyhteisöä. Tällä tarkoitetaan ryhmän vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, joka on enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu summa. Kollektiiviseen psykologiseen pääomaan liittyy, että ryhmän jäsenet uskovat voivansa vaikuttaa ryhmän strategioita koskeviin keskusteluihin ja, että työtä koskevat tavoitteet voidaan saavuttaa monella tapaa. Lisäksi jäsenet ovat optimistisia työnsä tulevaisuuden suhteen ja he suhtautuvat tynnosti kuormittaviin tilanteisiin. Esimiehellä on suuri vastuu kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämisessä. Aito johtaja kykenee kasvattamaan itseluottamusta ja sen kautta työyhteisötaitoja ja ryhmän suorituskykyä. Lisäksi esimies voi lisätä ryhmän uskoa heidän omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkealla olevia tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen. Esimiehen omalla psykologisella pääomalla on myös merkitystä siihen, kuinka hänen tiimiläisensä toimivat ongelmatilanteissa. (Manka & Manka, 2016, ss.170–171)

2.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella eli suhdepääomalla tarkoitetaan sosiaalisia suhteita ja verkostoja sekä niistä saatavaa hyötyä. Työyhteisöissä sosiaalinen pääoma muodostuu muun muassa luottamuksesta, yhteisistä arvoista sekä siitä, että kaikki toimivat aktiivisesti yhteiseksi hyväksi. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan 1) vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijän väliseen sosiaaliseen pääomaan ja 2) horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen sosiaaliseen pääomaan. Sosiaaliseen pääomaan voi lisäksi sisältyä myös muut työhön liittyvät vuorovaikutustilanteet, kuten esimerkiksi asiakaskontaktit. Sosiaalinen pääoma on työurien muotoutumisen kannalta merkittävää, sillä sosiaalinen pääoma luo edellytyksiä työssä jaksamiselle. Samassa työpaikassa jatkamiseen myös suhtaudutaan myönteisemmin, kun työkavereilta saadaan sosiaalista tukea ja rohkaisua ja työpaikalla on arvostava johtamistapa. Etenkin, jos työ on kuormittavaa, korostuu esimiehiltä saatu tuki entisestään. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2015, s.10, 12, 17)

Terveiden näkökulmasta työpaikka on merkittävä, sillä siellä vietetään paljon aikaa. Tämän vuoksi työpaikan sosiaalisilla suhteilla, etenkin samanarvoisten työntekijöiden välisillä, on erittäin suuri ja tärkeä merkitys. Työpaikalla myös tieto terveistä elintavoista leviää nopeasti ja usein sosiaalinen paine ohjaa myös omaksumaan ne, sillä poikkeavaa käytöstä ei välttämättä

suvaita. Esimerkiksi tupakointia usein paheksutaan ja ihmisiä kannustetaan liikkumaan. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu psykososiaaliset mekanismit, kuten affektiivinen eli tunnepitoinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen sekä arvostus, jotka myös vaikuttavat terveyteen. Sosiaalinen pääoma muodostuu hyvästä johtamisesta sekä toimivasta työyhteisöstä ja se syntyy luottamuksesta, arvoista, normeista, osallistumisesta, sosiaalisista suhteista sekä vastavuoroisuudesta. (Manka & Manka, 2016, ss.133–134, Manka, 2012, Nurmi, 2012)

Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyydessä sekä yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Asiat sujuvat hyvässä työyhteisössä ja vaihtuvuus on pienempää, jolloin työntekoon voi keskittyä paremmin positiivisessa mielessä. Hyvässä työyhteisössä luottamus on tärkeää. Työntekijät lähtökohtaisesti luottavat työkavereihinsa ja esimiehiin, mutta jos luottamus syystä tai toisesta menetetään, sen korjaaminen ei ole aina helppoa. Työyhteisöissä pitää kyetä luottamaan ja olla itse luottamuksen arvoinen. Yhteisöllisyyden avulla on helpompi torjua stressin negatiivisia vaikutuksia. Sosiaalinen pääoma vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vuorovaikutusta ja verkostoitumista ja se on koko työyhteisön sekä yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään ja se tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Jos työyhteisössä ei esimerkiksi siedetä erilaisuutta, sosiaalinen pääoma voi olla poissulkevaa ja kaventavaa. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan myös kiusaamista, kateutta sekä kuppikuntia. Sosiaalisella pääomalla on myös vaikutusta terveyteen. Työyhteisöissä, joissa on vähäisesti sosiaalista pääomaa, riski terveyden heikkenemiseksi on 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski on 30–50 prosenttia. Yksittäisellä ihmisellä, jolla on vähän sosiaalista pääomaa, riski terveyden heikkenemiseen on jopa 1,8-kertainen. Tutkimukset ovat myös osoittaneet sen, että työpaikoilla, joilla on vähäisesti vertikaalista eli esimiehen ja työntekijän välistä sosiaalista pääomaa, on suurempi riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin sekä psykoosiin. Terve työyhteisö rakentuu perusasioille, kuten rehellisyydelle, avoimuudelle ja toisten kunnioittamiselle. Erityisen tärkeää on, että jokaisella työntekijällä on ymmärrystä ja halua tehdä toimiva työyhteisö. (Manka & Manka, 2016, ss.132–133, Manka, 2012, Nurmi, 2012, Sinokki, 2016, s.206)

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolina on esimiehen lisäksi työntekijät. Yhteisöllisyyttä edistää, kun ihmiset toimivat asiallisesti ja töitä tehdään aktiivisesti. Työyhteisötaitoihin kuuluu, että tehdään perustehtävät ja huolehditaan omasta osaamisesta, ollaan reiluja ja kohteliaita, tervehditään, kiitetään ja pyydetään tarvittaessa anteeksi, autetaan aktiivisesti, ollaan kiinnostuneita ja arvostetaan muidenkin työtä, huolehditaan työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, tehdään yhteistyötä työkavereiden ja esimiesten kanssa, pyydetään tarvittaessa tietoa, annetaan ja pyydetään palautetta, kerrotaan oma mielipide

asioiden eteenpäin viemiseksi, osallistutaan aktiivisesti kehittämistyöhön ja edistetään myönteistä ilmapiiriä eikä puhuta toisten selän takana. (Manka & Manka, 2016, ss.148–149)

Vuorovaikutustaidot ovat olennaisia myös onnistuneessa johtamisessa. Vuorovaikutuskyvykkyyden taustalla on tunneäly, jolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa, säädellä ja ottaa omassa toiminnassaan huomioon erilaisia tunteita niin itsessä kuin muissakin sekä kykyä hallita omat tunteensa ja yhdistää emotionaaliset tunteet kognitiiviseen päätöksentekokykyyn. Tunneäly on edellytys tulokselliseen työkuultuuriin ja työhyvinvointiin. Se on myös yksi älykkyyden ilmenemismuodoista. Jos johtamisessa käytetään apuna pelkkää logiikkaa ja tietoa, johtaa se sosiaalisten tunteiden ja tarpeiden laiminlyöntiin ja sitä kautta yksilön ja työyhteisön pahoinvointiin. Pelkkä tunteiden käyttö taas jättää pois rationaalisen ja loogisen päätöksenteon. Työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen tuloksen kannalta on järkevintä, kun yhdistetään tiedolla johtaminen empaattiseen tunneälykkäiseen johtamiseen. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri syntyy työpaikoilla silloin, kun jokaista työyhteisön jäsentä kohdellaan yksilöinä ja ryhmänä reilusti, tasapuolisesti, arvostavasti sekä yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita kunnioittavasti. Psykologisen turvallisuuden tunteen seurauksena syntyy myös resilienssiä eli psyykkistä suojaa, joka luo työhyvinvointia ja suojaaa työn kuormittavuudelta ja stressiltä. Psykologinen turvallisuus on myös edellytys sille, että työntekijät uskaltavat tuoda ilmi omia ideoitaan ja uusia asioita. (Roth & Saarenpää, 2020, ss.12–13, 23, 25)

Hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja sosiaalisten tunteiden huomioimisella voidaan rakentaa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä. Työyhteisöissä kannattaa sanoa rohkaisevia sanoja niitä säästelemättä ja antaa työntekijöiden nauraa ja itkeä, jos siltä tuntuu. Lisäksi kiitosta kannattaa antaa aina kun mahdollista. Onnellisuutta voidaan lisätä rohkaisevilla sanoilla, olemalla aidosti läsnä ja kuuntelemalla sataprosenttisesti sen sijaan, että keskittyy samalla muuhun. Myönteisen palautteen tulee perustua todelliseen myönteiseen tunteeseen, sillä pelkällä imartelulla ei ole samaa vaikutusta. Vuorovaikutuksellisuus kuuluu uudistavaan, vastuulliseen ja arvostavaan johtamiseen ja sen ytimessä ovat tasa-arvoinen kannustaminen, kuunteleminen, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, viisas muutosjohtaminen ja oman inhimillisyytensä esiin tuominen. Nämä mahdollistavat hyvän työilmapiirin ja organisaation tuottavuuden. Työntekijöitä kannustamalla voidaan myös maksimoida heidän osaamisensa ja halun tehdä parhaansa. Se ei maksa organisaatioille mitään, mutta sillä on yhteys terveyteen, motivaatioon sekä työtehoon. (Roth & Saarenpää, 2020, ss.29–30, 38, 49, 51)

Kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Kuuntelemalla voidaan osoittaa kiinnostusta mielipiteisiin, arvoihin, asenteisiin, osaamiseen sekä myös pelkoihin. Ihminen myös saattaa oivaltaa asian aivan uudella tavalla silloin,

kun hän tulee kuulluksi. Ihminen helpottuu siitä, että hän saa puhua ja samalla hän myös saa ajatukset ja tunteet järjestykseen. Kuunteleminen osoittaa myös arvostusta toista kohtaan. Arvostuksen tunteesta saa energiaa. Kuuntelemisen on kuitenkin oltava aktiivista läsnäoloa ja toisen kertoma asia on ymmärrettävä sydämen tasolla. Tämä saattaa vaatia harjoittelua. Arvostuksen tunnetta voidaan myös lisätä aidolla kiinnostuksella työntekijän osaamisen hyödyntämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Jos työntekijä kokee, ettei hänen osaamistaan arvosteta eikä sitä tueta, laskee arvostuksen tunne nopeasti ja samalla myös motivaatio organisaation tavoitteiden suhteen. Arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä voidaan tukea organisaatioissa hyödyntämällä työntekijöiden aitoa innostusta ja kyvykkyyttä tehdä sitä, mihin heidän osaamisensa ja taipumuksensa ovat kohdistuneet. Työntekijä ei välttämättä halua tuntea olevansa ”vain töissä”, vaan hän haluaa kokea, että hänen mielipiteitään kuullaan ja arvostetaan. Muutokset voivat onnistua vain silloin, kun työntekijät sitoutetaan muutokseen. Sitoutumista ei synny ilman luottamusta. Luottamus syntyy silloin, kun osoitetaan arvostusta, osallistetaan työntekijät päätöksentekoon sekä kuunnellaan ja viestitään mahdollisimman avoimesti ja salilematta. Ainoa tapa, jolla työntekijä saadaan sitoutumaan johonkin uuteen asiaan, on ottaa hänet mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Roth & Saarenpää, 2020, ss.52–54, 57, 63)

Tutkimusten mukaan yhteenkuuluvuuden tunne on yhteydessä luottamukseen, työn imuun, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. On totta, että vain yhteistyöllä voi voittaa. Tästä on useampikin esimerkki urheilumaailmasta, kuten Suomen miesten jääkiekkomaajoukkue vuonna 2019 sekä miesten jalkapallomaajoukkue samana vuonna. Jos erilaiset yksilöt tai organisaation sisäiset ryhmittymät kilpailevat keskenään sen sijaan, että tekisivät yhteistyötä, yhteenkuuluvuuden tunne kärsii. Kilpailuhenki yksilöiden tai tiimien välillä ja erilaiset klikit eivät edesauta organisaation menestystä. On myös tärkeää muistaa anteeksianto ja sen voima. Antamalla toiselle anteeksi, paranee myös oma hyvinvointi ja samalla myös näiden henkilöiden välit saattavat muodostua entistä eheämmiksi. Anteeksiannossa ei vähätellä tehtyä vääryyttä, mutta se tarjoaa mahdollisuuden sisäiseen vapauteen ja iloon sekä vapauteen menneisyydestä ja tilaisuuden keskittyä nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Anteeksiannolla voidaan myös saavuttaa vahvempi yhteenkuuluvuuden tunne. (Roth & Saarenpää, 2020, ss.84–86)

Joskus työpaikoilla voi esiintyä myös henkistä väkivaltaa, jolla tarkoitetaan eristämistä, työn tai jonkin muun asian mitätöimistä sekä selän takana puhumista. Tämä on Suomessa varsin yleistä, mutta sen syytä on vaikea keksiä. Syyksi henkiselle väkivallalle on ehdotettu kiirettä ja työpaineita sekä jatkuvia muutostilanteita, joissa työntekijöiden käyttäytyminen usein suoriin vaikuttaa. Jos työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin positiivisin keinoin, saattaa hän käyttää negatiivisia keinoja. On myös

yleistä, että työntekijän on hankala puhua asioistaan. Hankalia asioita ei osata ottaa puheeksi, vaan ne jäävät vaivaamaan jopa vuosikymmeniksi. Jos organisaatioissa esiintyy henkistä väkivaltaa, pitää siihen tarttua heti. Henkinen väkivalta tuottaa pahoinvointia joko yksittäiselle työntekijälle tai koko ryhmälle. Se on toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa sortamista, syrjintää, epäoikeudenmukaista kohtelua, jota vastaan kiusattu ei koe voivansa puolustautua. Työntekijöiden ohella myös esimies voi syyllistyä henkiseen väkivaltaan. Pitää kuitenkin huomioida, että työnjohtoon kuuluvat toimet eivät ole kiusaamista. Henkinen väkivalta voidaan jakaa avoimeen ja piilevään. Avointa väkivaltaa ovat esimerkiksi toistuva moittiminen ja arvostelu, fyysisen väkivallan uhka, väheksyminen ja pilkkaaminen, uhkaaminen, luonteenpiirteiden arvostelu, juoruilu, muista eristäminen, työn vaikeuttaminen, tiedonkulun estäminen, loukkaavat, syyttelevät ja vihjailevat puheet, ilmeet ja eleet sekä härskit puheet, ehdotukset ja kypälöinti. Avoin kiusaaminen on helpompi havaita kuin piilevä. Piilossa olevaan häirintään on myös vaikeampi puuttua. Piilevää kiusaamista on esimerkiksi puhumattomuus, juonitteleva painostus, aliarviointi, huomioimatta jättäminen sekä selkään puukottaminen. On tärkeää myös oppia erottamaan sovittavissa olevat ristiriidat kiusaamisesta, sillä ristiriidat ovat osa työyhteisöä. (Manka & Manka, 2016, ss.149–150)

2.3 Rakennepääoma

Rakennepääoma koostuu rakenteista, prosesseista ja järjestelmistä, jotka on luotu aineettoman osaamisen ja tietopääoman turvaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Rakennepääoman elementtejä ovat esimerkiksi esimiestyön, henkilöstön kehittämisen ja -johtamisen käytännöt, työkalut ja prosessit. Kun rakennepääoman elementit ovat kunnossa, turvaavat ne inhimillisellä pääomalla saavutetun kilpailuedun jatkuvuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s.10, 12) Työhyvinvointia on mahdollista kehittää organisaatiotasolla. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustavarakenteinen, jatkuvasti kehittyvä ja siellä on turvallista toimia. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimenpiteitä sekä työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Hyvinvoivalla organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudestaan sekä strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi. Strategia osataan suhteuttaa ympäristöstä tuleviin viesteihin, jolloin organisaatio kykenee vaikuttamaan tulevaisuuteensa. Strategian ja tavoitteiden luomiseen kannattaa osallistaa koko henkilöstö, ei pelkkää ylintä johtoa. Mitä enemmän henkilöstö on mukana suunnittelutyössä, sitä enemmän heillä on kiinnostusta toimia tavoitteiden mukaisesti. Työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin, sillä henkilöstön työhyvinvointi tukee parhaimmillaan tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka, 2016, ss.80–81, Manka, 2012)

Onnellinen työelämä muodostuu siitä, että siellä on onnellisia työntekijöitä, jotka näkevät omat, muiden ja organisaation vahvuudet. Onnellisessa organisaatiossa tuetaan toisia ja vastoinkäymisten kohdalla ajatellaan, että tästä tullaan vielä entistä vahvemmiksi. On tutkittu tosiasia, että itseensä uskovat ihmiset pärjäävät myös paremmin työelämässä. Onnellinen organisaatio tietää olemassaolonsa tarkoituksen sekä sen mitä on tekemässä ja minne on menossa. Tällaisessa organisaatiossa puhalletaan yhteen hiileen. Avoimessa ja rehellisessä työyhteisössä kaikilla on hyvä olla ja kaikkia arvostetaan tasapuolisesti. Välittävä organisaatio auttaa työntekijöitään oppimaan ja kehittämään taitojaan. Onnellisessa organisaatiossa on myös sellaisia johtajia, joilla on hyvät viestintätaidot ja jotka kykenevät luomaan ympärilleen ilmapiirin, jossa saa epäonnistua, mutta myös kasvaa ja oppia ajattelemaan positiivisesti. Onnellisuus lisää myös ihmisten sosiaalisuutta ja epäitsekkyyttä. Samalla se lisää myös ihmisten kiintymystä itseensä ja muihin sekä parantaa ongelman- ja ristiriitojenratkaisukykyjä. Onnelliset ihmiset myös sietävät paremmin stressiä ja se vahvistaa immuunijärjestelmää, jolloin terveys paranee ja elinikä pitenee. Työssä viihtymisen ja työelämän haittojen ehkäisyn kannalta onnellinen organisaatio on suuri voimavara. (Alamikkela, 2019, ss.160–161)

Jatkossa hierarkkinen rakenne ei ole enää paras tapa organisoida, sillä joustava rakenne mahdollistaa paremmin sen, että jokainen voi tehdä omalla alueellaan päätöksiä ja saada myös tietoa työnsä pohjaksi. Tämä mahdollistaa sen, että tieto kulkee ja aloitteellisuus lisääntyy. Organisaatioissa tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen perustuvaa toimintakulttuuria. Tiimityöskentely lisää vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Työn mielekkääksi kokemisen kannalta suuri merkitys on sillä, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai sitten tiiminsä kautta. Tiimityön avulla voidaan myös hyödyntää entistä paremmin henkilöstön erilaista osaamista. (Manka & Manka, 2016, s.87)

Oppiva työyhteisö kykenee selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joten osaamisen jatkuvaan kehittämiseen kannattaa panostaa. Oppivassa organisaatiossa tapahtuva oppiminen on linjassa organisaatioiden tavoitteiden kanssa. Oppiminen vaatii väljää ajankäyttöä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Oppiminen tapahtuu pääasiassa työpaikalla, joten se edellyttää myös päivittäistä kohtaamista työkaavereiden ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti kokemustiedon siirtyminen edellyttää epämuodollista ilmapiiriä, joten esimerkiksi yhteisiä kahvitaukoja tarvitaan tehokkaan työajan oheen. Jos työpaikan ilmapiiri on jännittynyt, työpaikalla vallitsee jatkuva kiire ja työ on henkisesti kuormittavaa, oppimista ei tapahdu, vaan seurauksena on sairastumisia ja puolustavaa käyttäytymistä. Jos ilmassa taas liikkuu paljon huhu- ja epäilyä, keskitytään vain omien reikiin varjelemiseen, tiedon pimittämiseen ja syyllisten

hakemiseen. Jos työntekijä ei saa tarpeeksi tietoa, täyttää hän tyhjän tilan kuvitelmissa. Tulevaisuutta ajatellen organisaatioissa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota siihen minkälaista osaamista siellä tarvitaan tulevaisuudessa kuin siihen minkälaista osaamista juuri nyt on. (Manka & Manka, 2016, ss.87–88)

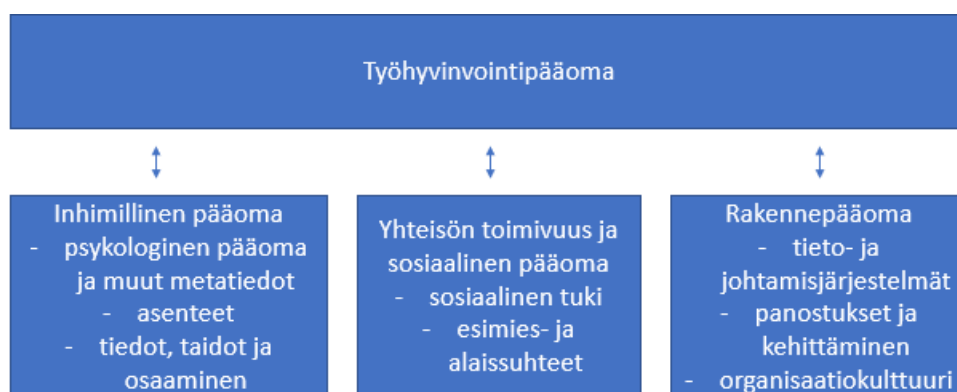
Työhyvinvointiin vaikuttaa myös fyysinen työympäristö, joten sen tulee olla turvallinen ja toimiva. Työympäristön turvallisuuteen veloitetaan myös lainsäädännön tasolta. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 1 §:ssä todetaan, että kyseisen lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Saman lain 8 §:n ensimmäisen momentin mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite eli työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan on huomioitava työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työntekijän yleisistä velvollisuuksista säädetään työturvallisuuslain 18 §:ssä. Kyseisen pykälän mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajansa antamia määräyksiä ja ohjeita sekä ylläpitää järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Lisäksi työntekijän tulee huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on myös vältettävä muihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen. Työnantajalla tulee olla olemassa myös 9 §:n mukainen työsuojelun toimintaohjelma. Lainsäädännön tasolla työsuojelusta säädetään myös laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44).

Työhyvinvointia kannattaa kehittää ennaltaehkäisevästi, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä aikaisemmin työhyvinvointia kehitetään, sitä enemmän on käytössä keinoja mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi ja ongelmista aiheutuneet kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. Työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi kasvaa ja kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suuremmat, kun organisaatiossa luodaan sellaiset työolot, jossa on helppo tehdä töitä. Toimiva työyhteisö ennaltaehkäisee ongelmien syntymistä ja pienentää työkykyyn liittyviä riskejä. Työnteon häiriintymisen ja sairauspoissaolojen vuoksi työnantajalle on kallista, jos esimerkiksi työyhteisön ristiriidat ja sairastumiset ovat edenneet pitkälle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatioissa on käytössä herkästi ennakoivia tunnuslukuja ja mittareita, joilla voidaan havaita mahdolliset riskit etukäteen. Hyvinvoivissa organisaatioissa on käytössä myös varhaisen välittämisen malli. Varhaisen välittämisen mallilla on tarkoitus tuoda työyhteisöön keinoja, joilla voidaan tukea työntekijöitä. Kun varhaisen välittämisen malli on käytössä, kaikki organisaation työntekijät tietävät missä tilanteissa

mistäkin asiasta keskustellaan. Tämä lisää tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Lisäksi varhaisen välittämisen mallin avulla on helpompaa ottaa asioita puheeksi, sillä silloin työntekijät tietävät, että he voivat nostaa ongelmia esiin ja he tietävät myös sen, kenelle he voivat ongelmista kertoa. (Manka & Manka, 2016, ss.91–92, 94–95)

2.4 Työhyvinvointipääoma

Inhimillisen-, sosiaalisen- ja rakennepääoman lisäksi on vielä yksi pääoma, johon sisältyy kaikki kolme edellä mainittua pääomaa. Tämä on työhyvinvointipääoma. Kuten alla oleva kuva (Kuva 1.) osoittaa, työhyvinvointipääoma koostuu 1) inhimillisestä pääomasta, 2) sosiaalisesta pääomasta ja 3) rakennepääomasta. (Manka & Manka, 2016, s.53)



Kuva 1. Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka, 2016, s.53)

Työhyvinvointipääoman taso määrittelee sen missä määrin organisaatio kykenee hyödyntämään muita inhimillisiä resursseja. Työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa ennaltaehkäisevällä toiminnalla ja sen ylläpitäminen on keskeistä kilpailukyvyn kannalta erityisesti pitkällä tähtäimellä. Työhyvinvointipääoma rakentuu käsitteenä oletukselle siitä, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on suhde inhimilliseen pääomaan. Hyvä terveys lisää yksilön mahdollisuuksia koulutukseen sekä työkokemukseen ja se myös tukee menestymistä opinnoissa ja työelämässä. Nämä taas lisäävät yksilön mahdollisuuksia hyvään terveyteen. Työntekijän työkyvyn säilyminen on edellytys sille, että työnantajan panostus muuhun inhimilliseen pääomaan on kannattavaa. Sairauspoissaolot ja varhaiseläkkeet aiheuttavat organisaatioissa muun muassa tilapäisiä tai pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä ja heikentävät henkilöstön kehittämisen tuottavuutta. (Manka & Manka, 2016, ss.53–54)

Työntekijöiden työkykyä sekä turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä luodaan pohjaa työhyvinvointipääomalle. Työhyvinvoinnin perusta luodaan kuitenkin itse työssä. Erilaiset joustot ja tunne siitä, että työntekijä voi itse vaikuttaa

työhönsä, rakentavat työhyvinvoinnille kestävä ja välttämättömän pohjan. Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja sitoutumisena. Nämä vahvistavat osaltaan sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että toiminnan tuloksellisuutta. Näin ollen työhyvinvointipääomaa ovat myös työntekijän psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Työhyvinvointipääomaan kuuluu olennaisesti myös työyhteisön jäsenten välinen sekä esimies- ja alaisuhteissa ilmenevä sosiaalinen pääoma. Edistyneimpään työhyvinvointipääomaan sisältyy työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyky, joihin kuuluvat työn imu, kokemus työn merkityksellisyydestä ja kukoistaminen. Kun näitä osataan organisaatioissa hyödyntää, mahdollistetaan esimerkiksi onnistuneet organisaatiomuutokset, innovatiivisuus sekä työntekijöiden sopeutuminen muuttuviin työelämän tilanteisiin. Organisaatioiden nopea uudistumistarve hankaloittaa erityisesti sosiaalisen pääoman kehittymistä, koska se vaatii aikaa kehittyäkseen eikä muutosten keskeltä välttämättä aina löydy aikaa yhteisöllisyyden rakentamiseen siitäkään huolimatta, että se toimii hyvänä työhyvinvoinnin edistäjänä. (Manka & Manka, 2016, s.54)

Sosiaalisen pääoman näkökulmasta ongelmia aiheuttavat muun muassa henkilöstön suuri vaihtuvuus, toistuva siirtyminen työyhteisöstä toiseen sekä vuokratyöläisten ja varsinaisten työntekijöiden erilaiset asemat työyhteisöissä. Lisäksi määräaikaisten suuri määrä kuormittaa myös vakituista henkilöstöä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2015, s.17) Työhyvinvointipääoma kehittyy verkostoissa, kuten esimerkiksi erilaisissa projekteissa ja asiakastapaamisissa. Työhyvinvointipääoman yhteydessä puhutaan myös psykologisesta sopimuksesta, joka on vapaaehtoinen henkinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työhyvinvointipääoman perustana on työntekijöiden osaaminen ja innostuneisuus, mutta myös heidän halunsa antaa omat taitonsa käyttöön. Työhyvinvointipääoman lisääntymiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. Faktojen rinnalla pitää muistaa huomioida myös yksilöiden tunteet. Lisäksi yksilöllisten voimavarojen tukeminen on tärkeää hyvinvointipääomaa kehittäessä. Epävarmuustekijät heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia, joten organisaatioiden on tärkeää pitää kiinni työntekijöistään. (Manka & Manka, 2016, s.55)

Työnantajat voivat lisätä työhyvinvointipääomaa

- panostamalla strategiseen hyvinvointiin
- hyvällä ja osallistavalla esimiestyöllä
- työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla
- osaamisen kehittämällä ja kyvykkyyksien johtamisella sekä urasuunnittelulla
- ikäjohtamisella, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioimisella
- työelämän joustoilla

- työterveysyhteistyöllä, varhaisella tuella, työn mukautuksilla ja työhön paluun varhaisella tuella.

Työntekijät voivat lisätä itse omaa työhyvinvointipääomaansa johtamalla itseään ja omaa työhyvinvointiaan, pitämällä osaamisensa ajan tasalla sekä kehittämällä sitä, myönteisellä asenteella ja sopeutumalla muutoksiin sekä työyhteisötaitoisuudella ja tukemalla muita. Yksilöillä on aina vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointipääoma liittyy organisaatioiden suorituskykyyn monella eri tavalla. Sillä on muun muassa vaikutusta työn tuloksellisuuteen, koska se vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen töistä, asiakaspalvelun laatuun, innovatiivisuuteen sekä taloudelliseen menestymiseen. Lisäksi se vaikuttaa työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi työntekijän työyhteisötaitoihin, terveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvointipääomalla on merkitystä myös siihen, kuinka kauan työurat jatkuvat. Olennaista on se, uskoko työntekijä työllistymiseensä ja kykeneekö hän tekemään pitkän uran. Lisäksi työhyvinvointipääoma vaikuttaa muutosten läpiviemiseen ja se vähentää yhteiskunnasta syrjäytymistä. Työhyvinvointiin investoiminen on hyvä sijoitus sekä liiketaloudellisesti että kansantaloudellisesti. (Manka & Manka, 2016, ss.55–56)

Panostamalla työhyvinvointiin työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat, jolloin myös työn tuloksellisuus paranee. Työaika käytetään työntekoon, eikä esimerkiksi erilaisiin käytäväpuheisiin tai ongelmien pohtimiseen. Samalla kehittyvät myös organisaation osaaminen ja oppiminen ja se mahdollistaa innovatiivisuuden, jolloin on mahdollista myös kehittää uusia työtapoja, tuotteita ja prosesseja. Työhön sitoutuminen vaikuttaa myös myönteisesti työn laatuun. Kustannustehokkuus kasvaa suorituskyvyn lisääntyessä. Organisaatiosta tulee myös entistä houkuttelevampi, jolloin on helpompaa rekrytoida uusia työntekijöitä (Manka & Manka, 2016, s.62) Kuten edellä mainitut esimerkit osoittavat, työhyvinvointiin ja työhyvinvointipääomaan panostaminen kannattaa, sillä tyytyväinen työntekijä on tuottavampi työntekijä ja sillä on suora vaikutus myös organisaation menestymiseen. Työssään viihtyvä työntekijä myös todennäköisesti pysyy saman organisaation palveluksessa pidempään ja hän suosittelee työpaikkaa muille. Tällä on vaikutusta organisaation imagoon. Lisäksi työhyvinvointipääomaan panostaminen mahdollistaa muutosten onnistumisen.

2.5 Motivaatio ja oikeudenmukainen kohtelu

Motivaatio on ihmisten toiminnan polttoainetta. Motivoituneena käyttäytyminen on päämäärähakuista sekä tarkoituksenmukaista. Hyvinvoiva ihminen kykenee motivoitumaan työssään. Motivaatio vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen tehdä työtä, palvelun laatuun sekä työntekijän lisäksi koko työyhteisön työhyvinvointiin. Motivoituneena työntekijä työskentelee innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Suoriutumiseen vaikuttaa motivaation lisäksi kuitenkin myös kyky ja mahdollisuus tehdä, pelkkä tahto ei

riitä. Motivaatioon sisältyy lisäksi kolme osatekijää, jotka kaikki vaikuttavat siihen, kuinka motivaatio ilmenee suorituksissa. Nämä osatekijät ovat tavoitteellisuus, yrittäminen ja kestävyys. Tavoitteellisuudessa on kyse toiminnan tavoitteesta eli mitä henkilö yrittää saavuttaa. Yrittämisessä on kyse siitä, kuinka lujasti henkilö yrittää päästä tavoitteeseen ja kestävyudessa on kyse siitä, kuinka kauan henkilö jatkaa yrittämistä. Nykyaikana työelämässä voidaan törmätä myös sellaiseen yrittämiseen, jossa on mukana paljon uhoa ja toimintaa, mutta siitä puuttuu selvä tai järkevä tavoite. Tämänkaltaista toimintaa on näennäismotivaatiota ja käyttäytyminen on eräänlaista teatteria. Osa työntekijöistä saattaa ajatella, että työelämässä menestyy silloin, kun näytetään puuhakkaalta, energiseltä, dynaamiselta ja juostaan koko ajan paikasta toiseen. On siis mahdollista, että motivaation yrittämisosa saa liian suuren painoarvon työntekijän käyttäytymisessä. (Honkanen, 2006, ss.316–317, Sinokki, 2016, s.11, 60)

Motivaatiota on tutkittu myös työpsykologiassa. Motivaatiotutkimuksissa esiin on noussut kaksi linjaa. Ensimmäinen liittyy motivaation sisältöön eli tutkimus kohdistuu siihen, mitkä seikat ihmisiä motivoivat työssä. Hyvässä esimerkkinä toimii Maslowin tarvehierarkia, McClellandin suoriutumisen tarve (need for achievement) tai vallan tarve (need for power). Näiden sisältöteorioiden avulla kyetään ymmärtämään paremmin esimerkiksi yksilöiden välillä ilmenevien tarpeiden ja motivaatioiden yksilöllisiä eroja. Pitää myös muistaa, että tarpeet ja motivaatio muuttuvat iän myötä. Sisältöteoriassa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi seuraavista asioista:

- raha ja materiaaliset palkinnot
- turvallisuus, jatkuvuus
- sosiaaliset suhteet, kivat työkaverit
- asema, arvostus
- itsensä toteuttaminen, luovuus
- valta, vaikuttaminen, mahdollisuus
- suoriutumisen halu, yrittäjäjyys
- työn sisältö, hyödyllisyys
- toisten auttaminen
- vaihtelevuus, stimulaatio
- selkeät rakenteet ja säännöt.

(Honkanen, 2006, ss.318–319)

Toinen tutkimuslinja analysoi niitä tekijöitä ja prosesseja, jotka vaikuttavat motivaatioon ja suoriutumiseen työssä. Yksi tällainen tutkimus on Herzbergin niin sanottu kaksifaktoriteoria, jossa motivoinnissa käytettävät tekijät jaetaan kahteen luokkaan: varsinaisiin motivaatiotekijöihin sekä hygieniatekijöihin. Varsinaisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vastuun tai tunnustuksen saaminen. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi raha ja työolosuhteet. Herzbergin mukaan kehittämällä hygieniatekijöitä voidaan ainoastaan poistaa työtyytymättömyyttä, sillä varsinainen työtyytyväisyys lisääntyy vain motivaatiotekijöiden avulla. Herzbergin mallista on kuitenkin

saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia. Modernimpi tapa onkin puhua sisäisten vs. ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta motivaatioon tai aineellisten vs. aineettomien palkkioiden merkityksestä. Ulkoisilla ja aineellisilla palkkioilla vaikutetaan toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon, kun taas sisäisellä motivaatiolla ja aineettomilla palkkioilla luodaan pohjaa innostukselle, energisoitumiselle ja syvällisen kiinnostuksen heräämiselle työtä kohtaan. Prosessiteorioissa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi:

- tasa-arvoisesta kohtelusta
- oikeudenmukaisuudesta
- siitä miten arvokkaaksi tavoite nähdään
- tavoitteiden hyväksymisestä
- siitä miten todennäköiseksi tavoitteisiin pääseminen nähdään
- riittävän haastavista tavoitteista
- yksilöidystä, konkreettisista tavoitteista
- osallistumisesta tavoitteiden asettamiseen
- palautetiedosta suoriutumisesta.

(Honkanen, 2006, ss.319–320)

Yhä useammat työntekijät kaipaavat työlleen merkitystä. Työn sisältö ei suoraan korvaa palkitsemista, mutta se nousee yhä vahvemmin sen rinnalle. (Nurmi, 2012) Työntekijälle voi olla tärkeää se, että hän kokee olevansa osa suuressa kokonaisuudessa. Työmotivaatiota on mahdollista kehittää sillä, että työntekijä tiedostaa itse oman työnsä merkityksen sekä sen, että hän kykenee suoriutumaan työstään, on pätevä tehtävässään ja pystyy valitsemaan tavat, jolla tekee työtään. Menestyvissä organisaatioissa on oivallettu, että työntekijät ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Tällaisissa organisaatioissa työntekijät eivät odota sitä, että esimiehet ja johtajat ratkaisevat kaikki työntekijöiden eteen tulevat ongelmat, vaan he tietävät parhaiden ratkaisujen löytyvän omista oivalluksistaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatioissa innostetaan työntekijät johtamaan omaa työtään. Motivaatio lisää työn iloa ja ilo lisää motivaatiota. Jokaisesta työtehtävästä löytyy sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Työntekijän oma asenne ratkaisee sen, miten työntekijä asiaan suhtautuu. On myös mahdollista, että toisinaan työkavereiden kriittinen asenne tarttuu ja työyhteisöissä ryvetään surkeudessa sen sijaan, että asiaan etsittäisiin ratkaisuja. Työn avulla on mahdollista lisätä työhyvinvointia esimerkiksi silloin, kun työntekijä tiedostaa sen, että hän tekee työtä muille ihmisille ja kenties työ on merkityksellistä koko yhteiskunnalle. Työhyvinvointi paranee myös silloin, kun työntekijä saa palautetta työstään, hän voi itse vaikuttaa työtapoihin, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön ja tulevansa siellä arvostetuksi ja kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Motivaatioon vaikuttaa myös hallinnan tunne sekä työn itsenäisyys (Sinokki, 2016, ss.11–13, 15, 47)

Työmotivaatiossa on kiinnitettävä huomiota työntekijöitä koskevien tekijöiden, kuten persoonallisuuden sekä elämänvaiheen lisäksi johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin. Työmotivaatioon vaikuttavat monet asiat esimerkiksi resurssien riittävyys, työn vaatimukset, työn hallinta, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino, oikeudenmukaisuus, työmäärä, riittävien tunnustuksien saaminen, arvostus sekä se, että työntekijä saa henkilökohtaista tyydytystä työstään. Jos työhön liittyy väkivallan uhkaa, työilmapiiri on huono tai esiintyy työpaikkakiusaamista, työmotivaatio heikenee tai jopa poistuu kokonaan. Työmotivaatiolla on myös yhteys poissaolojen määrään. Jos työntekijä ei koe motivaatiota työhönsä, saattaa hän jäädä pois töistä pienenkin syyn takia. Yksi tärkeimmistä motivaattoreista on tunne siitä, että saavuttaa jotakin. Saavutuksesta on myös saatava tunnustusta. (Sinokki, 2016, s.80, 88–89) Työmotivaatiota on mahdollista parantaa myös työn tuunaamisella (job crafting). Työn tuunaamisella tarkoitetaan niitä toimia, joilla työntekijä vaikuttaa työn sisältöön ja puitteisiin työn mielekkyyden ja merkityksen parantamiseksi. Työtä voidaan tuunata muun muassa 1) ottamalla uusia tehtäviä, vähentämällä vanhoja tai muokkaamalla tehtävien luonnetta ja niihin käytettyä aikaa tai energiaa, 2) miettimällä omia sosiaalisia suhteitaan työssä sekä sitä, keiden kanssa on vuorovaikutuksessa ja miten itse toimii näissä tilanteissa sekä 3) miettimällä työnsä laajempaa merkitystä, omia tapojaan tehdä työtä ja tapaansa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sinokki, 2016, ss.228–229)

Motivaation yhteydessä voidaan myös puhua organisaatiokansalaisuudesta (organization citizenship), johon liittyvät mallit tarkastelevat motivaatiota ja työhyvinvointia niistä lähtökohdista, miten oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi työntekijät kokevat organisaation palkitsemisjärjestelmän ja oman kohtelunsa. Ihmiset huomaavat helposti, jos jotakuta suositetaan tai palkitaan eri tavoin kuin muita. Psykologisilla sopimuksilla ylläpidetään käsityksiä siitä, mikä on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Psykologisten sopimusten rikkomiseen reagoidaan voimakkaasti ja se saattaa aiheuttaa vakavia seurauksia motivaatiolle. Esimerkiksi erilaisissa muutostilanteissa organisaation johto saattaa unohtaa nämä psykologiset sopimukset vain lyhyeksi ajaksi, mutta sen seurauksena niiden uudelleenrakentamiseen joudutaan käyttämään vuosia. Psykologisiin sopimuksiin voi liittyä kahden välisiä olettamuksia valtasuhteista, työskentelytavoista, perustavista arvoista sekä käsityksiä siitä mitä tavoitellaan, millaisia palkintoja odotetaan ynnä muuta. Tyypillisesti nämä ovat hiljaisia tai näkymättömiä olettamuksia, eikä niitä aina ymmärretä tietoisella tasolla. Siksi niitä kutsutaankin psykologiseksi sopimuksiksi. Muutosprosessien aikana motivaatiota ylläpidetään ja kehitetään sekä sitoutetaan työntekijöitä juuri näiden psykologisten sopimusten avulla. Psykologisten sopimusten tekeminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, joten siksi on tärkeää toisinaan virittää keskustelua ja yritystä saattaa nämä hiljaiset, näkymättömät olettamukset paremmin näkyviksi. (Honkanen, 2006, ss.320–321)

Käsitykset oikeudenmukaisuudesta riippuvat tavasta, jolla sosiaalisesta ympäristöstä tehdään havaintoja ja niitä tulkitaan. Kyse on sisäisten ajattelumallien ja kognitiivisten prosessien vaikutuksesta motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Albert Bandura on kuvannut erästä tähän liittyvää tärkeää tekijää käsitteellä self-efficacy. Kyseiselle termille ei ole olemassa suoraa suomennosta, mutta sen yhteydessä voidaan puhua pystyvyyskäsitteistä, minäpystyvyydestä tai pystyvyyden tunteesta. Minäpystyvyys tarkoittaa yksilön käsitystä siitä, onko hänellä kykyä suoriutua erilaisista tilanteista ja siten saavuttaa asetettu tavoite. Kyse on yksilön subjektiivisesta uskosta tai luottamuksesta, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä todellisen kyvykkyyden kanssa. Voidaan siis puhua eräänlaisesta itseluottamuksesta. Pystyvyyttä ei kuitenkaan pidä sekoittaa itsetunnon kanssa. Itsetunnolla viitataan enemmän omanarvontuntoon. Ihminen, joka kokee pystyvänsä asioihin, vaikuttaa myös suoriutuvan työstään paremmin. Minäpystyvyys onkin tärkeä motivaatiota säätelevä tekijä, sillä yrityksen taso ja voima määräytyvät sen mukaan, kuinka todennäköiseksi henkilö kokee mahdollisuuden saavuttaa tavoitteen. Pystyvyyden tunteen on kuitenkin oltava realistisella tasolla suhteessa todellisiin kykyihin jotta se toimisi käytännössä. Paha epäonnistuminen saattaa nimittäin romahduttaa itseluottamuksen. On myös mahdollista, että suoriutumisen ja yrittämisen ylikorostaminen kääntyy itseään vastaan, sillä suoriutumisorientoituneilla henkilöillä, jotka aina vertaavat suoritustaan muihin, on taipumusta pelätä epäonnistumista ja siksi he välttelevät tarttumasta liian vaikeisiin tavoitteisiin. Oppimisorientoituneiden henkilöiden tavoitteena on taas lisätä omaa kykyä ja kompetenssia suoriutua työstä eli he lähinnä kilpailevat itsensä kanssa. Pitkällä tähtäimellä oppimisorientoituneet henkilöt suoriutuvat työstään paremmin kuin suoriutumisorientoituneet. (Honkanen, 2006, ss.321–322)

Oikeudenmukaisuuteen liittyvän luottamuksen rakentumisessa on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät kokevat tasa-arvon toteutuvan heidän keskuudessaan. Tässä yhteydessä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan niitä organisaation sääntöjä ja sosiaalisia normeja, joiden avulla määritellään miten tulokset jakautuvat ja miten ihmisiä kohdellaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on aina subjektiivinen ja vertaillen rakentuva kokemus ja se voidaan jakaa kolmeen eri osaan: 1) lopputuloksen oikeudenmukaisuus, 2) menettelyn oikeudenmukaisuus ja 3) vuorovaikutuksessa toteutuva oikeudenmukaisuus. Useimmiten, jos työntekijät kokevat, että menettelytavat ovat olleet oikeudenmukaiset, kokevat he tapahtumat oikeiksi myös silloin, kun lopputulos ei ole ollut heidän kannaltaan mieleinen. Jos menettelytavat kuitenkin koetaan epäoikeudenmukaisiksi, pidetään lopputulosta hyväksyttävänä vain silloin, kun se on ollut itselle edullinen. Oikeudenmukaisista menettelytavoista seuraa se, että työntekijä pyrkii omatoimisesti kehittämään taitojaan ja kompetenssejaan, jotka tukevat myös muutoksen onnistumista. (Mattila, 2011, s.52)

Kun työntekijä kokee, että esimies käyttäytyy oikeudenmukaisesti, lisää se luottamusta esimieheen. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa se, että:

- työntekijät kokevat työn tulosten jakautuvan oikeudenmukaisesti eli jokainen saa ansionsa mukaan
- menettelytavat ovat oikeudenmukaisia eli päätöksenteon perusteet ja menettelytavat ovat reiluja
- työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti eli se, miten esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa esimerkiksi perustellesaan päätöksiään.

Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta liittyy psykologiseen voimaantumiseen, johon sisältyy tarkoituksellisuuden tunne, luottamus osaamiseensa, päätöksenteko ja vaikuttamismahdollisuudet omassa työssä sekä itsemääräämisoikeus työtapoihin. Työ tuntuu mielekkäältä ja osaamista voi käyttää laajasti. Tämä kasvattaa sisäistä motivaatiota, joka kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan ja lisää itseluottamusta ja tehokkuutta. Vuorovaikutussuhteet vaihtelet sen mukaan millaiset vuorovaikutuskyyvyt esimiehellä ja alaisella on. (Manka & Manka, 2016, ss.139–140) Epäasiallinen kohtelu, kiusaaminen sekä epäoikeudenmukainen päätöksenteko saattavat viedä työmotivaation kokonaan. Nämä kuormittavat yksittäisen työntekijän lisäksi koko työyhteisöä, myös niin sanottuja sivusta seuraajia. Siksi on tärkeää, että jokainen omalla toiminnallaan pyrkii pysäyttämään kaikki asiattomat käyttäytymiset. Lisäksi on tärkeää tukea esimiehiä sekä muita johtajia. (Sinokki, 2016, s.230)

Ihmisissä on sisäänrakennettuna tarve tulla kohdelluksi reilusti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti muiden kanssa. Huomatessa moraalisesti väärä ratkaisuja, syntyy tunne epäreilueudesta ja se herättää reaktioita niillä aivoalueilla, joissa koetaan inhoa. On tärkeää tiedostaa, että työntekijöillä on ikaikainen tarve saada reilua kohtelua, koska sillä on myös vaikutusta työssä jaksamiseen ja terveyteen. Yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työntekijät kokevat reiluuden tunnetta esimerkiksi esimiehensä taholta. Oikeudenmukaisuus luo suojaa työn kuormitusta, kiirettä ja epävarmuutta vastaan, kun taas epäoikeudenmukaisuus on suuri riski hyvinvoinnille ja terveydelle. Reiluuden kokemusta vahvistaa yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt sekä yhdenvertainen palkkauspolitiikka. Reiluuden tunnetta lisää myös se, että työn kuormittavuus ja siitä saatava palkkio ovat tasapainossa. Työyhteisön toiminnallisuuden kannalta on tärkeää, että on yhteinen agenda sekä kaikilla on tieto siitä, että samat säännöt koskevat kaikkia. Reiluuden ja oikeudenmukaisuuden taustalla ovat rehellisyys, avoimuus sekä korkea moraalit. Jokaisen on pyrittävä siihen, että he ovat niin rehellisiä kuin mahdollista, sillä valheet tuntuvat aina paljastuvan. Lisäksi on aina parempi kertoa asioista itse rehellisesti, kuin että joku muu kertoo niistä. Tiedottaminen ja tiedonkulku ovat olennaisia avoimuuden kannalta. Reiluuden tunteeseen vaikuttaa negatiivisesti se, jos asioista ei kerrota avoimesti. Etenkin silloin, kun tieto jumiutuu johtoportaan,

syntyy tunne siitä, että asioita halutaan salailla eikä se tunnu reilulta tai oikeudenmukaiselta. (Roth & Saarenpää, 2020, s.125, 127–128, 130)

2.6 Stressi

Työstä saattaa aiheutua myös paineita eli työ voi aiheuttaa stressiä. Stressillä tarkoitetaan erilaisia yleisiä oireita, kuten muun muassa hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia. Työstä aiheutuva paine voidaan tulkita joko työhyvinvointia haastavaksi tai heikentäväksi. Näiden kahden paineen erottaminen on tärkeää, sillä heikentävä paine vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen ja lopulta vie voimat kokonaan. Heikentävä paine aiheuttaa työtytymättömyyttä sekä vaihtuvuutta ja lopettamisaikkeitä. Haastava paine taas on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kumpikin paine on yhteydessä kuormittuneisuuteen. Kunhan työn vaatimukset, voimavarat, tuki ja hallinnan tunne ovat tasapainossa, voi työntekijä käsitellä painetta ja hyötyä siitä. Pitkään jatkuneet kuormittavat tilanteet aiheuttavat muutoksia hormonitoiminnassa ja lisäävät sitä kautta kielteisiä tunteita. Positiivisen stressin aikana työ on tuloksellista, mutta negatiivinen stressi heikentää sitä. Positiivisen stressin avulla saadaan keho kunnolla käyntiin ja aivot toimintaan. Positiivisen stressin voi jokainen tuntea itse, mutta sen huomaavat yleensä muutkin. Positiivisen stressin aikana olo on innostunut ja aikaansaapa. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa oma ylikuormittumispisteensä, jossa stressitaso on noussut liian korkeaksi. Ihminen ei välttämättä tiedosta ylikuormituspisteensä ylittyneen, mutta ylikuormitusrajalla oleva alkaa oireilla omalla kehollaan. Liika stressi aiheuttaa kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastumisia ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Siksi jokaisen on tärkeää kuunnella kehosta tulevia viestejä. Voimistuva stressi aiheuttaa myös sen, ettei työntekijä saa työssään toivomiaan tuloksia aikaiseksi. (Manka & Manka, 2016, ss.174–176, Manka, 2012, Sinokki, 2016, s.97)

Työstä johtuvaa stressiä voivat aiheuttaa muun muassa työn määrä, hallinnan puute, vähäinen palkitsevuus, työyhteisöristiriidat, epäreiluus, arvoriidat sekä oma persoona. Kun työssä on liikaa vaatimuksia, joita ei ehditä täyttämään, ei ehditä myöskään palautua riittävästi. Työtä ei saa olla liikaa, mutta ei myöskään liian vähän, sillä sekin aiheuttaa väsymystä. Työntekijän paine kasvaa myös silloin, jos hän ei koe voivansa vaikuttaa pelisääntöihin, eikä hänellä ole resursseja, kuten riittävää osaamista, suoriutua työstä omasta mielestään järkevällä tavalla. Erityisen tärkeää tämä on tunnollisille työntekijöille, koska he haluavat suoriutua työstään hyvin. Työntekijälle on tärkeää, että hän kokee työnsä palkitsevaksi. Palkitsevuus liittyy sekä aineellisiin että aineettomiin palkkioihin. Rahallinen palkitseminen on usein merkityksettömämpää kuin sosiaaliset palkitsemiset, kuten arvostus ja huomaaminen. Työssä jaksamista edistää työntekijöiden yhteenkuuluvuus, auttamisenhalu, kunnioitus ja huumori, mutta esimerkiksi kiusaaminen ja työyhteisöstä eristäminen ovat tuhoisia.

Epäoikeudenmukaisen kohtelun kokeminen on henkisesti kuluttavaa ja se lisää kyynisyyttä työpaikkaa kohtaan. Myös passiivinen esimiestoiminta vaikuttaa negatiivisesti. Työntekijää kuluttaa sekin, jos työ on ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa. Stressiä voi aiheutua myös siitä, jos työntekijä ei koe, että hänellä on riittävästi osaamista tai psykologista pää-omaa. (Manka & Manka, 2016, ss.177–178)

Stressiä aiheutuu myös jatkuvasta kiireestä. Kiire voi syntyä esimerkiksi siitä, että työn määrä on kasvanut eikä henkilöstöä ole enää riittävästi. Lisäksi jatkuvat keskeytykset aiheuttavat stressiä ja kiireen tunnetta. Valtion työntekijöistä jopa 70 prosenttia oli vuonna 2010 sitä mieltä, että henkilökuntaa on liian vähän työn tekemiseen. Kunnissa tuo prosenttiosuus oli 62 prosenttia ja teollisuudessa sekä yksityisissä palveluissa tätä mieltä oli 48 prosenttia. EVAn arvo- ja asennetutkimukseen vastanneista 82 prosenttia oli vuonna 2010 sitä mieltä, että työtä tehdään ylikierroksilla ja lopulta palataan loppuun. (Manka, 2012, Haavisto, 2010, s.63) Muutostilanteille, etenkin suurille organisaatiomuutoksille, on tyypillistä, että koko ajan on kiire. Toimintatavat pitää yhtenäistää nopeasti, mutta samalla myös tehdä järkeviä päätöksiä työn mielekkyyden ja tuottavuuden kannalta. Uusia ohjeita voi tulla päivittäin ja tämä saattaa lisätä kiireen tuntua, koska jatkuvasti on opeteltava uusia tapoja tehdä työtä. Työ ei siis ehdi välttämättä rutinoitua ja työtehtävien tekemiseen voi kulua enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Työntekijälle voikin syntyä mielikuva siitä, että hän ei ehdi saada mitään aikaiseksi, koska kaikki aika menee uuden opetteluun.

Muutostilanteissa esiintyy aina jonkinlaista stressiä. Kun työntekijä saa ensimmäisen kerran kuulla tulevasta muutoksesta, on hän ensin yllätynyt tai mahdollisesti lamaantunut tai järkyttynyt. Tästä kuitenkin usein toivutaan nopeasti, sillä erilaiset puolustusmekanismit alkavat toimia. Osa saattaa suojella itseään ahdistukselta kieltämällä tosiasiat, joku toinen taas saattaa muuttua yli-innostuneeksi tavoitellessaan uusia haasteita. Jossakin vaiheessa muutosprosessia alkaa kuitenkin esiintyä vihaa tai epäuskoa, kun työntekijä alkaa epäilemään kykyään selviytyä muutoksesta. Viha purkautuu usein kritiikkinä tai kiukutteluna. Jos ollaan paniikkitunnelmissa, saateen vielä yrittää vaikuttaa asioihin neuvottelemalla tai kaupankäynnillä. Lopulta kaikki kuitenkin romahtaa ja työntekijä vaipuu masennukseen. Masennusvaiheen jälkeen työntekijä voi hyväksyä tosiasiat ja päästää irti aikaisemmasta sekä etsiä ja testata uusia vaihtoehtoja. Seuraavaksi löytyy uudestaan työn mielekkyys ja lopulta työntekijä kykenee sisäistämään uudet mallit ja arvot, joiden pohjalta jatketaan työntekoa. Stressiprosessi voi käynnistyä jo hyvinkin pienien muutosten yhteydessä. Siksi työntekijöille pitää antaa aikaa ja tilaa kulkea stressipolku läpi vaihe vaiheelta, sillä ihmisillä on tarve käsitellä ja työstää tunteitaan. Surun, kiukun ja vihan esittämistä varten on hyvä rakentaa sellaisia tilanteita, joissa ketään ei tarvitse loukata eikä kenenkään tarvitse myöhemmin katua sanomisiaan.

Työntekijät kykenevät ottamaan vastaan uutta tietoa vasta sen jälkeen, kun he ovat ensin selvinneet masennuksesta. (Honkanen, 2006, ss.327–329)

Stressiä voidaan lievittää työn voimavaroilla eli innostavalla ja itselle sopivalla työllä, yhteishengen kasvattamisella, informaatioergonomian kehittämisellä ja työyhteisötaitojen parantamisella. Työn voimavaroja ovat lisäksi esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä aktiivinen työ, johon sisältyy vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Lisäksi stressiä voi jokainen lievittää omilla voimavaroillaan eli kehittämällä psykologista pääomaansa ja osaamistaan sekä edistämällä palautumista. (Manka & Manka, 2016, s.180, Manka, 2012) Psykologisen pääoman kehittäminen vaatii aktiivista itsensä kehittämistä, koska näitä ominaisuuksia ei voi kukaan muu toiselle antaa. Siksi onkin tärkeää jatkuvasti reflektoida itseään. Itself-reflektoinnilla tavoitellaan sitä, että ihminen tulee tietoiseksi niistä ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu ja tutkii omia kokemuksiaan. Ihmisillä on tapana murehtia menynyttä tai kantaa huolta tulevasta. Reflektoinnissa siirrytään kokijasta tarkkailijaksi. Tietoisuustaitojen säännöllinen kehittäminen on tehokasta stressin ja uupumuksen, kroonisen kivun, uusiutuvan masennuksen ja tunne-elämän epävakaisuuden hoidossa. (Manka & Manka, 2016, ss.171–172)

Stressin syntymistä on myös mahdollista estää asettamalla itselleen selvät rajat. Tämä on tärkeää myös erilaisissa muutostilanteissa. Rajoja on kahdenlaisia: fyysisiä eli aineellisia ja emotionaalisia eli aineettomia. Rajojen asettaminen opettaa tunnistamaan ne asiat, jotka ovat sellaisia, mitkä voi itse hoitaa ja mitkä kuuluvat muille. Rajoja voidaan asettaa parhaiten silloin, kun osataan sanoa ei tarvittaessa. Ei on kokonainen lause ja se on myös helppo lausua. Miksi sen sanominen tuntuu silti olevan toisinaan todella vaikeaa? Ei:n sanominen vaatii taitoa, sillä väärin käytettynä se voi loukata ja satuttaa muita työntekijöitä tai aiheuttaa pettymyksiä tai jopa konflikteja. Ihminen saattaa luonnollisesti pyrkiä olemaan aina muille mieliksi, mutta jos omat tarpeet unohdetaan liian pitkäksi aikaa, aiheuttaa se stressiä mielelle ja keholle. Joskus saattaa myös tuntua helpommalta vain myöntyä pyyntöön, kuin ottaa riski mahdollisesta konfliktista. Kuitenkin, jos osataan sanoa ei, silloin kun sille on tarvetta, voidaan vähentää epämiellyttävien asioiden tekemistä ja luoda aikaa tehdä sellaisia asioita, jotka tuovat itselle iloa ja merkitystä elämään. Ei:n sanominen on yksi tehokkaimmista tavoista tappaa haitallinen stressi nopeasti ja tehokkaasti. Rajojen asettaminen suojelee myös uupumiselta. Ilman rajoja katoaa myös hallinnan tunne ja seurauksena voi olla työuupumus. Sanomalla ei pakotetaan myös vastapuoli perustelemaan näkökulmiaan ja samalla se tarjoaa itselle tilaisuuden omille perusteluille. Ei:n sanojan on kuitenkin pystyttävä ilmaisemaan omat tarpeensa muita ja itseään arvostaen. (Alamikkela, 2019, ss.8–9, 12, 24, 84). Erilaisissa muutostilanteissa on mahdollista, että koko ajan on jotakin uutta tehtävää ja kaikki pitää saada tehtyä mahdollisimman

pian. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että osaa asettaa itselleen rajat ja sanoa ei, jos tuntuu siltä, että ei enää selviä kaikista tehtävistä.

2.7 Myönteisyyden merkitys

Psykologian tohtori Martin Seligman on vaikuttanut työhyvinvointikäsitteen suuntautumiseen uudella tavalla. Positiivisen psykologian isänä tunnettu Seligman on 1990-luvulla siirtänyt tutkimuksen painopisteen voimavaretekkijöihin masennuksen ja opitun avuttomuuden sijaan. Seligmanin mukaan tunnistamalla ja hyödyntämällä ihmisissä olevia tunnusomaisia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, optimismia ja anteliaisuutta, voidaan vahvistaa onnellisuutta. Kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin ratkaisevissa tilanteissa, ihmiset oppivat luomaan luonnollisen puskurin vastoinkäymisten ja negatiivisten tunteiden varalle. Samalla he oppivat siirtämään elämänsä positiivisempaan suuntaan. (Manka & Manka, 2016, ss.68–69) Positiivisten kokemusten saamista edesauttaa se, että työntekijä kohtaa riittävän määrän haasteita. Haasteet ovat myös mahdollisuus oppia ja kasvaa. Ihmisillä on kuitenkin taipumusta siihenkin, että he haluavat oppia, kunhan se tapahtuu heidän omilla tai muutoin hyväksyttävillä ehdoilla. Haasteiden hyöty edellyttää sitä, että työ on riittävän joustavaa. Ilman joustavuutta ei ole mahdollisuutta saada riittävästi vaihtelua työhön. (Nurmi, 2012)

Työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaretekkijöihin. Keskeisiä tutkimuskohteita ovat työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, sillä tulevaisuudessa ei tulla pärjäämään ainoastaan ahkeruudella ja kuuliaisuudella, vaan ratkaisevaa on innostuneisuus, aloitteellisuus sekä luovuus. Hyvinvointia voidaan edistää voimavarojen kehittämistä lisäävillä toimenpiteillä ja pahoinvointia voidaan ehkäistä kohtuullisella työtaakalla. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä ja ne mahdollistavat työn imun eli työn ilon. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi 1) esimiehen antama sosiaalinen tuki, 2) innovatiivinen ilmapiiri sekä 3) työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyvät a) vaikuttamismahdollisuudet, b) mahdollisuus kehittyä, c) ennustettavuus sekä d) selkeät roolit. Ryhmän voimavaroja lisäävät ryhmän yhtenäisyys ja autonomia. Yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi itseluottamus, toivo, optimismi sekä selkeys. (Manka & Manka, 2016, ss.69–70)

Myönteisyydellä on paljon merkitystä niin työntekijän kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Myönteisyys laajentaa ja palauttaa kognitiivista, psykologista, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyä sekä ihmisten havaintokenttää. Lisäksi myönteisyys lisää positiivisia käyttäytymisvaihtoehtoja, luovuutta, avoimuutta uusille kokemuksille, yhtenäisyyttä, luottamusta ja kykyä lukea toisten tunteita, jolloin mahdollistetaan hedelmällisempi vuorovaikutus. Myönteisyys on yhteydessä myös fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, joten sillä on vaikutusta myös pitkäikäisyyteen ja terveyteen.

Kielteiset tunteet ovat usein voimakkaampia, joten myönteisiä tunteita pitää olla moninkertainen määrä niihin verrattuna. Positiivisten tunteiden ylijäämällä rakennetaan persoonallisia voimavaroja ja suojellaan hyvinvointia esimerkiksi vaikuttamalla siihen, miten arvioimme stressaavia tilanteita joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisemmin. Tällä tavalla taas voidaan palauttaa toimintakyky nopeammin, jolloin havaitsemme asioita myönteisemmin ja sitä kautta myönteinen kierre on valmis. Työpaikoilla ei tarvitse tähdätä kaikkien kielteisten tunteiden poistamiseen, sillä niilläkin on paikkansa, mutta olennaista on, että myönteisiä tunteita on enemmän kuin kielteisiä ja että kielteisiä tunteita käsitellään rakentavasti. (Manka & Manka, 2016, ss.70–71)

Myönteisyys avartaa siis tarkkaavaisuutta ja lisää onnellisuutta. Barbara Fredrikssonin kehittämän avarra ja rakenna -teorian ("broaden and build") mukaan myönteisillä tunteilla voidaan laajentaa tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä, jolloin mahdollistetaan luovat ideat ja uudenlaiset yhteydet. Myönteiset tunteet lisäävät myös henkilökohtaisia voimavaroja, jolloin niillä on vaikutusta myös yleiseen elämäntyytyväisyyteen. Myönteisiä voimavaroja voidaan lisätä 1) tiedollisilla tekijöillä, kuten kyvyllä tarttua hetkeen, 2) psykologisilla tekijöillä, kuten säilyttämällä hallinnan tunteen sekä 3) sosiaalisilla tekijöillä, kuten kyvyllä antaa ja vastaanottaa sosiaalista tukea sekä kiinnittämällä päivittäin huomiota hyviin arjen asioihin. Myönteisyys ei tarkoita sitä, että ollaan jatkuvasti hyvällä mielellä ja hymyillä, vaan siihen sisältyy taito toipua kielteisistä tunteista, joita erilaiset ongelmat saattavat aiheuttaa. Onnellisuutta voidaan lisätä myös tuntemalla myötätuntoa ja havaitsemalla ja ymmärtämällä muiden tunteita. Hyväksi on, jos työntekijä kykenee elämään hetkessä murehtimatta mennyttä tai sitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. On kuitenkin myös hyvä, jos työntekijä kykenee irtautumaan ajatuksissaan arjesta ja haaveilemaan, sillä se helpottaa ikävien rutiinien kanssa elämistä. (Manka & Manka, 2016, ss.71–73)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Erilaisten muutostilanteiden onnistuminen riippuu usein paljonkin siitä, miten muutosta johdetaan. Muutosjohtamisella on myös merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin muutostilanteissa. Muutosjohtamisessa suurin vastuu on esimiehellä ja tässä opinnäytetyössä esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestä. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa siihen, miten työntekijät muutokseen suhtautuvat. Esimies ei ole kuitenkaan yksin vastuussa, vaan hänen on saatava tukea omalta esimieheltään ja organisaation johdolta. Esimiehen on myös kiinnitettävä huomiota omaan hyvinvointiinsa, sillä jos esimies ei itse voi hyvin, ei hän kykene johtamaan muutosta. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin muutosjohtamista, mitä johtamisella tarkoitetaan, millainen on hyvä johtaja sekä käydään läpi muutoksen elinkaari, jossa

käsitellään myös sitä, miten esimiehen kannattaa toimia missäkin muutoksen vaiheessa, jotta työntekijät kykenevät selviytymään muutoksesta. Muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu suureksi osaksi viestinnän onnistumisesta, joten myös muutosviestintää tarkastellaan lähemmin. Lisäksi perehdytään muutosvastarintaan, jota lähtökohtaisesti esiintyy aina muutostilanteissa.

Englannin kielessä on kaksi termiä, jotka kuvaavat johtamista: management sekä leadership. Management voidaan suomentaa tehtäväjohtamiseksi ja leadership ihmisten johtamiseksi tai johtajuudeksi. Englannin kielessä ei ole johtamiselle yleiskäsitettä, joten on yritettävä olla mahdollisimman tarkka siitä, milloin mitäkin johtamista kuvaavaa sanaa käytetään. Myös suomen kielen johtamis-sanon käyttöön liittyy toisinaan ongelmia, sillä johtamisesta puhuttaessa käytetään esimerkiksi sellaisia termejä kuin tulosjohtaminen, laatujohtaminen, aikaan perustuva johtaminen, osaamisen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, suorituksen johtaminen tai itsensä johtaminen. Nämä kaikki on johdettu termistä management. Management viittaa siis tietyn organisaation sisältöjen johtamiseen tai hallintaan eli niihin toimiin, joissa pääpaino on suunnittelussa, työnjaossa, tarkkojen tehtävälisterien tekemisessä, aikataulujen asettamisessa, resurssien ja työvälineiden hankkimisessa, toimintaohjeiden- ja sääntöjen laatimisessa, toiminnan seurannassa, arvioimisessa ja valvomisessa. Managementissa on tärkeintä huolehtia siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja, että heidän osaamisensa on kohdillaan. Palkitseminen tapahtuu usein virallisen palkitsemisjärjestelmän eli palkan, etuuksien ja etenemisen kautta. (Honkanen, 2006, ss.186–188)

Leadership viittaa toimiin, joissa pääpaino on tavoitteen asettelussa, tavoitteiden kirkastamisessa, organisaation vision tai mission viestimisessä, yhteistyön rakentamisessa, ihmisten motivoimisessa, sitouttamisessa tai tukemisessa työssään. Leadershipissä halutaan huolehtia siitä, että työntekijät kykenevät tekemään parhaansa. Palkitseminen tapahtuu erityisesti palautteen ja sosiaalisen tunnustuksen antamisen kautta tai huomioimalla ihmisten tarpeet. Huomiota kiinnitetään enemmän organisaation prosesseihin ja siihen, miten ihmiset toimivat. (Honkanen, 2006, ss.188–189) Alla esitetystä kuvasta (Kuva 2.) nähdään tarkemmin eriteltynä managementin ja leadershipin eroja.

Management	Leadership
Pitää yllä järjestystä ja ennustettavuutta	Tuottaa muutosta ja liikettä
- Suunnittelee, budjetoi	- Visioi, luo muutosstrategioita
- Organisoii, hankkii resursseja	- Näyttää suuntaa
- Kontrolloi, valvoo, tekee päätöksiä	- Rakentaa yhteistyötä, kommunikoi
- Ratkaisee ongelmia	- Sitouttaa, antaa vastuuta, "valtaistaa"
- Painopiste asioihin, sisältöihin, menetelmiin, rakenteisiin	- Motivoi, innostaa, tukee toisia
	- Painopiste ihmisiin, prosesseihin

Kuva 2. Managementin ja leadershipin erot (Honkanen, 2006, s.188)

Muutosjohtamisella on suuri merkitys esimiesten perustehtävissä, sillä suuri osa esimiesten työajasta kuluu jokapäiväisten muutosten parissa. Tämän vuoksi muutosjohtaminen onkin syytä nostaa johtamiskeskusteluun asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. Muutoksia tapahtuu koko ajan ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä. Muutokset myös herättävät tunteita. Sana muutos tuo usein ensimmäiseksi mieleen negatiivisia muutostunteita eikä positiivisista muutoskokemuksista juurikaan puhuta, vaikka niitäkin tapahtuu koko ajan. Muutokset perustellaan järjellä, mutta ne tapahtuvat usein tunteella. Muutokset aiheuttavat suuria tunnekokemuksia, sillä muutoksissa syntyy erilaisia ristiriitaisia tunteita. Samalla kertaa pitää luopua menneestä sekä oppia ja sopeutua uuteen. Muutokset koetaan usein hankalina, sillä ne tapahtuvat usein yllättäen, eikä niihin osata varautua. Tuntematon pelottaa ja ensimmäiseksi siihen suhtaudutaan vastarinnalla. On kuitenkin olemassa sanonta ”mikään ei ole niin pysyvä kuin muutos” ja tämä pitää paikkaansa, sillä organisaatioissa muutos on pysyvä olotila. Muutostilanteissa esimies tarvitsee erilaista osaamista muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja organisaation elinkaaresta riippuen. Esimiesten taidoilla on suuri merkitys siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi jokapäiväisiä muutoksia ja saamaan niistä todellista hyötyä. Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan sitä, että työntekijöiden käyttäytyminen, asenteet ja toimintatavat muuttuvat, joten muutos vaatii pitkäjänteisyyttä sekä johdonmukaista johtamista. Iso muutos vaatii tuhat päivää toteutuakseen ja se onnistuu silloin, kun kaikki työntekijät ovat mukana muutoksessa ja he ovat motivoituneita sekä sitoutuneita viemään muutoksen onnistuneesti läpi. (Pirinen, 2014, ss.13–14)

Muutosjohtamisen peruselementit ovat suunnittelu, suunnan näyttäminen, avoin viestintä ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon. Kun työntekijät osallistetaan muutosvaiheessa päätöksentekoon ja he ovat tietoisia kaikista organisaatioon liittyvistä toimista ja tilanteista koko muutosprosessin ajan, tulee heille tunne siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa asioihin, organisaation tuottavuus paranee myös muutostilanteissa. Työntekijät voivat alkaa suhtautua kriittisesti johtoon sekä tulossa oleviin muutoksiin, jos vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet ovat vajavaisia. Muutoksen tapahtuminen voi myös viivästyä, muuttua tai estyä, jos negatiiviset tunteet saavat vallan. Suomessa etenkin julkisen puolen organisaatioiden työskulttuuri on perinteisesti ollut varsin byrokraattista ja sanelevaa, joten tämän seurauksena on saatettu ajatella, että on oltava passiivinen ja tehtävä ainoastaan niin kuin esimies käskee. Osa työntekijöistä saattaa myös olla luonnollisesti hiljaisempia ja arempia tuomaan omia mielipiteitään esiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät he haluaisi vaikuttaa omiin asioihinsa. Siksi onkin tärkeää tarjota työntekijöille erilaisia keinoja mielipiteitensä, ajatuksiensa ja ideoidensa esittämiseen. Eikä riitä, että tarjotaan mahdollisuus näiden esittämiseen, vaan on myös tärkeää, että työntekijät huomaavat, että näistä keskustellaan osana päätöksentekoprosessia. Viestinnän

merkitys korostuu entisestään silloin, kun työntekijä on tilanteessa aloitteentekijä. Arvostuksen tunteen kannalta on olennaista, että työntekijän viesteihin vastataan. Jokaisen viestin takana on ihminen, jonka arvostuksen, vaikuttavuuden ja hallinnan tunne kolhiutuu joka kerta, kun hänen yhteydenottoihinsa ei vastata. Tämä on tärkeä seikka myös muutosjohtamisessa. Onnistunut viestintä on vastavuoroista, kunnioittavaa, ajantasaista, kuuntelevaa sekä toimenpiteitä ja päätöksiä perustelevaa. (Roth & Saarenpää, 2020, s.107, 109, 111)

3.1 Hyvä johtaja

Hyvä johtaja johtaa työntekijöitä niin, että he haluavat seurata hänen perässään (Alamikkela, 2019, s.39). Johtamiskirjallisuudessa managerit (management) tulkitaan usein huonoiksi johtajiksi, jos he eivät ole samalla myös hyviä liidereitä (leadership). Leadership halutaan usein nostaa arvokkaammaksi osaamisen lajiksi kuin management. Toisin sanoen leadership on hyvä ja management on paha. Asia ei ole kuitenkaan näin mustavalkoinen, sillä on olemassa hyvää ja huonoa managementia, kuten on myös olemassa hyvää ja huonoa leadershipiä. Organisaation koko johtamisjärjestelmä tai yksittäinen johtaja omalla tyyllillään voi vaikuttaa asioihin negatiivisesti. Toisin sanoen yksittäinen johtaja voi toiminnallaan luoda kaaosta ja epäjärjestyksiä sen sijaan, että hän organisoisi tai koordinoisi asioita. Kyse ei ole aina taitamattomuudesta tai osaamisen puutteesta, vaan johtaja voi myös tavoitella tietoisesti omaa etuaan tai sabotoida organisaation toimintaa. Myös ihmisten johtaminen voi olla negatiivista. Johtamisjärjestelmä tai esimiehen toiminta saattaa aiheuttaa esimerkiksi henkilöstössä motivaatio- tai jaksamisongelmia, suurta vaihtuvuutta tai jopa kiusaamista. Johtamiskirjallisuudessa halutaan tehdä myös ero käsitteiden johtajuus (leadership) ja pakottaminen (coercion) välille. Esimerkkinä voidaan sanoa, että natsijohtaja Adolf Hitler ei käyttänyt johtajuutta, vaan hän käytti pakottamista tavoitteidensa saavuttamiseksi. Henry Honkanen on tästä asiasta kuitenkin hieman eri mieltä. Hänen mukaansa Hitler toimii hyvänä esimerkkinä leadershipin pimeästä puolesta, sillä kannattaa pitää mielessä, että johtajuuteen sisältyviä voimia voidaan käyttää niin hyvään kuin äärimmäiseen pahuuteenkin. (Honkanen, 2006, ss.189–190)

Millainen sitten on hyvä johtaja? Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi ja he haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä. Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa johtajan perustehtävä on saada jokainen kokemaan olonsa tärkeäksi. Olennaista tässä on avoin tiedonkulku sekä kuunteleminen. Johtamistavan tulee olla myös avointa ja läpinäkyvää ja johtajan on rohkaistava työntekijöitä osallistumaan organisaation toimintaan ja oman osaamisensa kehittämiseen. Modernissa johtamistavassa työntekijöille sallitaan myös enemmän autonomiaa, sillä työntekijät haluavat vaikuttaa työtehtäviinsä ja tavoitteisiinsa. Johtajan tehtävänä on myös luoda sellainen ympäristö, jossa

kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Moderni johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa yhdistyvät sekä ihmisten että toiminnan johtaminen. Myös muutosten onnistuminen edellyttää sitä, että työntekijät otetaan mukaan muutokseen, jotta he ymmärtävät mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan. Puutteellinen ymmärrys johtaa siihen, että työntekijät eivät innostu muutoksesta ja jarruttavat sen onnistumista joko aktiivisella tai passiivisella vastarinnalla. (Manka & Manka, 2016, sss.135–136)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että perusasiat ovat työnteossa kunnossa. Hän on oikeudenmukainen ja kuuntelee työntekijöitä ottaen heidät samalla mukaan päätöksentekoon. Esimies toteuttaa myös elämässään eettisiä arvoja ja hänen päätöksentekonsa on johdonmukaista. Esimies on myös valmentaja ja hän antaa tarvittaessa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Palautteen saaminen on tärkeää työntekijälle, sillä ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei häntä arvosteta. On hyvä pitää mielessä, että palautteen antamisen perussäännön mukaan positiivinen palaute annetaan julkisesti ja rakentava palaute henkilökohtaisesti. Työsuoritukseen liittyvän palautteen tulee kohdistua asiaan eikä työntekijään ihmisenä. Hyvän esimiehen puoleensa on myös helppo kääntyä, sillä hän kuuntelee muita ja on henkisesti läsnä. Hän myös seuraa työntekijöidensä psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen vaatiessa, koska hän uskaltaa ottaa asiat puheeksi. Esimies innostaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet, ajattelemaan luovasti ja kyseenalaistamaan omat ajattelutapansa. Jokainen työntekijä tietää työnsä tavoitteet. Esimies huolehtii työpaikan myönteisestä ilmapiiristä, jolla on myös vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Esimiehen ei tarvitse kuitenkaan olla yli-ihminen, sillä hänen tiiminsä voi kompensoida esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu koko ryhmän toiminnasta eikä pelkästään esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka, 2016, ss.141–142, Sinokki, 2016, s.90)

Ihmisten johtamisen (leadership) merkitystä on siis korostettu organisaatioiden tärkeänä kilpailutekijänä toisinaan jopa niin paljon, että management on kokonaan unohdettu. Kun organisaatioiden hierarkkiset rakenteet purkautuvat ja tilalle tulee matalampia, löysempiä ja vapaamuotoisempia rakenteita, ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota siihen, että johtamistyötä tuetaan riittävän tehokkaalla management-järjestelmällä. Johtamisessa turvaututaan entistä enemmän johtajien henkilökohtaisiin kykyihin ja osaamiseen. Johtajuuden vaatimusten kasvamisen seurauksena esiin nostetaan erilaisia sankarijohtajia. Eräs tähän liittyvä ilmiö on se, että johtajuudessa on lähdetty etsimään sitä, miten johtaja voisi kasvaa ihmisenä niin, että hän löytää täyden potentiaalinsa ja henkisen tasapainonsa. Huomiota on kiinnitetty myös johtamisen etiikkaan ja arvoihin. Tässä yhteydessä puhutaan myös sellaisesta käsitteestä kuin spiritual intelligence eli henkinen äly. Muutostilanteissa saattaa olla vaarallista luottaa tällaisiin ”elämää suurempiin” sankarijohtajiin, sillä karismaattiset

johtajat saattavat epärealistisesti uskoa, että menestys perustuu ainoastaan yksilösuorituksiin. Organisaation uudistamisen tällaiset johtajat aloittavat usein luomalla kaaosta ja epäjärjestystä. On mahdollista, että sankarilliset muutosjohtajat läkähdyttävät organisaation suurilla suunnitelmilla ja muutostehtäville. Esille pyrkivien, dramaattisten johtajien tilalle tarvitaan usein taustavaikuttajia, jotka korostavat pieniä asioita, harkittuja liikkeitä, tervettä järkeä ja suhteellisuuden tajua. Muutosjohtamisessa tarvitaan myös sankarillisten visionäärien ja karismaattisten persoonallisuuksien sijaan päteviä managereita, joilla on hyvät muutosagenttitaidot. (Honkanen, 2006, ss.196–197)

3.2 Neljä näkökulmaa muutosjohtamiseen

Muutosjohtamista voidaan käsitellä neljästä eri näkökulmasta, joita ovat a) liiketoiminnan johtaminen, b) tiimin johtaminen, c) työntekijän johtaminen sekä d) itsensä johtaminen. Esimiehellä voi olla paljonkin kokemusta jostakin osa-alueesta, mutta muutosjohtamisessa tulee kuitenkin osata ja huomioida nämä kaikki neljä näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on liiketoiminnan johtaminen. Muutostarve lähtee aina organisaation tavoitteista käsin. Ideaalitulanteessa organisaatio muuttuu koko ajan. Jatkuva edistyminen estää sen, että organisaation tulee muuttua yhtäkkiä ja paljon yhdellä kertaa. Onnistuneen muutoksen kannalta on olennaista aikataulu, sillä pitkittynyt muutos usein mutkistuu. Myös jatkuva odottaminen on raskasta. Joku saattaa ajatella, että nopeasti toteutettu muutos vähentää työntekijöiden tuskaa, mutta toiset taas ajattelevat, että muutos tulee tehdä perusteellisesti eikä hätiköiden. Kritiikki muutostilanteissa kohdistuu usein siihen, että muutos tehdään liian nopeasti, eikä tulevaisuutta valmistella tai ennakoita tarpeeksi hyvin. Vastuuhenkilöiden onkin löydettävä organisaatiolle parhaiten sopiva aikajänne muutoksen toteuttamiselle. Organisaatioille pahin vaihtoehto on se, että ei uskalleta muuttua silloin kun pitäisi. (Pirinen, 2014, ss.22–23)

Muutoksissa tulee olla selkeä päämäärä, jotta esimiehet voivat keskittyä oikeisiin asioihin. Esimiehillä on usein monia samanaikaisia tehtäviä, ja he miettivät mihin tehtävään tarttuisivat ensin. Muutostilanteissa esimiehet saavat lisäksi organisaation johdolta uusia tehtäviä ja tavoitteita, joten muutostilanteissa esimiesten on osattava priorisoida ja yksinkertaistaa asioita. Organisaation johdon ja esimiesten on myös huolehdittava siitä, että muutosjohtamiselta jää aikaa ja voimavaroja myös päivittäisen operatiivisen toiminnan toteutukseen. Jos kaikkien työntekijöiden aika menee jatkuvasti muutosten toteuttamiseen, se lopulta turhauttaa ja työssä suoriutumisen kärsii. Muutoksen tavoitteet voidaan saavuttaa silloin, kun muutosta ovat tekemässä ja suunnittelemassa työntekijöitä eri liiketoiminoista ja organisaatiotasoilta. Menestyvissä organisaatioissa ajatellaan yli organisaatorajojen ja pallorellaan ideoita erilaisissa foorumeissa

avoimesti. Lisäksi muutokseen otetaan mukaan myös asiakkaat. (Pirinen, 2014, ss.23–25)

Toinen näkökulma on tiimin johtaminen. Muutoksissa esimies saa tulosta aikaiseksi tiiminsä avulla. Tiimi, joka on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin ja jossa luotetaan toisiin, tekee myös hyvää tulosta. Tiimin työilmapiirin ja suoriutumisen kannalta on tärkeää, että tiimillä on hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Muutosmotivaatiota lisää myös hyvä tiimihenki. Viisas esimies rakentaa tiimiinsä luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät haluavat kertoa omista ajatuksistaan ja odotuksistaan muutokseen liittyen. Luottamus esimiehen ja tiimin välillä syntyy, kun esimies osoittaa teoillaan, että hän on luottamuksen arvoinen ja, että hän aidosti arvostaa työntekijöidensä mielipidettä ja hän tekee sen, minkä on luvannutkin. Hyvässä tiimissä esimies kuuntelee tiimiläistensä toiveita, mahdollistaa työssä suoriutumisen, puolustaa tiimiläisiään ja huolehtii tiimin kannalta tärkeiden asioiden etenemisestä. Esimies vastaa tiiminsä toiminnasta ja päätöksistä. Yhteistyökykyisessä tiimissä myös tuetaan toisia eikä ketään jätetä yksin. Muutostilanteissa otetaan yhdessä vastuu jaksamisesta ja tiimin hyvinvoinnista. (Pirinen, 2014, ss.29–30)

Esimiehellä tulee olla psykologista pelisilmää huomioida tiimiläistensä erilaiset vahvuudet ja hyödyntää niitä muutoksissa. Esimerkiksi nopeasti oppivat voivat sparrata muita ja kannustaa myös heitä oppimaan. Työyhteisössä opitaan paljon muilta työntekijöiltä. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä pääsemään irti omista rajoituksistaan ja kannustaa oppimisessa. Hyvässä tiimissä on erilaisia osaajia ja persoonallisuuksia ja esimiehen tulee löytää kaikille sopivat tehtävät ja roolit myös muutostilanteen jälkeen. Esimies voi läsnäolollaan ja tiimiläisiään kuuntelemalla myös luoda tiimilleen turvallisuuden tunteen ja motivoida heitä ryhmäytymään ja pärjäämään muutoksessa. Työntekijät tietävät, että esimiestä kiinnostaa aidosti heidän työsuorituksensa ja, että hän on tarvittaessa käytettävissä, kantaa heistä vastuun ja ajaa heidän etuaan muutoksissa. Esimies voi omalla toiminnallaan osoittaa joka päivä tiimilleen kuinka tärkeä ja tarpeellinen tiimi hänelle on. Muutoksen johtaminen on tiimipeliä. Hyvässä tiimissä on yhdessä sovitut pelisäännöt, ja tiimin jäsenet asettavat myös yhdessä rajat epäasialliselle käyttäytymiselle ja negatiivisen ilmapiirin lietsomiselle ja näin ollen pitävät myös negatiiviset äänenpainot kurissa. Tämä mahdollistaa sen, että kaikilla on työrauha ja työt sujuvat. Esimiehen tehtävänä on myös luoda jokaiselle tiimiläiselle mahdollisuudet tuoda omat osaamisensa esille ja onnistua. (Pirinen, 2014, ss.30–31)

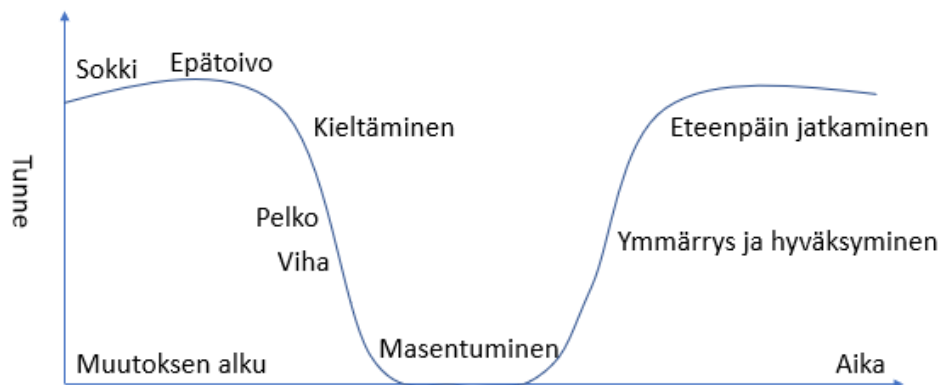
Kolmas näkökulma on työntekijän johtaminen. Tiimi koostuu yksilöistä ja ennen kuin yksilö on valmis hyväksymään muutoksen, on jokaisen työntekijän löydettävä muutostilanteissa itselleen hyvät asiat, hyödyt ja edut. Jokainen käy läpi omaa muutosprosessiaan. Muutos voi tuntua joko myönteiseltä tai kielteiseltä riippuen siitä, tarkoittaako se työntekijälle

mahdollisuuksia vai menetyksiä. Muutos luo aina myös jonkinlaista epävarmuutta. Muutostilanteissa on olennaista, että esimiehellä on kyky kuunnella ja tuntee empatiaa. Empaattinen esimies pystyy ymmärtämään työntekijän tilannetta ja tunteita. Hän ei myöskään aliarvioi mitään tunnetta, vaan hän pystyy asettumaan tilanteeseen ja ymmärtää alaisensa pelkoja ja epävarmuutta, mutta myös onnistumisen iloja ja innostusta. Esimiehen on myös johdettava johdonmukaisesti, sillä se rakentaa turvallisuuden tunnetta. Työntekijälle on myös vahva tuki, jos esimies luottaa siihen, että työntekijä pärjää. Kaikkia ihmisiä on mahdoton saada heti mukaan muutokseen, joten esimiehen kannattaa hyödyntää muutosjohtamisessa sellaisia työntekijöitä, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Tällaiset työntekijät saavat usein myös epäilijät ja muutosvastarintaiset ihmiset mukaan. Siksi ei kannata keskittyä pelkästään johtamaan muutosvastarintaisia työntekijöitä, vaan esimiehen tulee myös muistaa, että moni motivoituu muutoksesta ja näkee sen mahdollisuutena kehittää itseään tai työtapojaan. (Pirinen, 2014, ss.31–33)

Neljäs näkökulma on itsensä johtaminen. Työntekijän ja tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttaa myös esimiehen oma itsensä johtaminen ja jaksaminen. Muutosprosessit vievät paljon aikaa ja voimavaroja, joten esimiehen on huolehdittava omasta jaksamisestaan, koska uupunut ja stressaantunut esimies ei jaksa johtaa muutosta. Hyvinvoiva ja energinen esimies luo ympärilleen positiivisuutta ja antaa energiaa myös muille ja sitä muutoksissa tarvitaan. Itsensä johtamisessa esimiehen tulee kiinnittää huomiota tehtäviensä priorisointiin, omaan suhtautumiseensa muutokseen, omien rajojen tunnistamiseen ja avun pyytämiseen. Ammattitaitoinen esimies osaa tunnistaa omat rajansa ja on rehellinen itselleen. Esimiehellä tulee olla myös rohkeutta myöntää, jos hän ei osaa jotain asiaa ja pyytää apua tarvittaessa. Usein muutostilanteissa esimies kantaa yksin vastuuta muutoksesta. Esimies saattaa haluta pärjätä yksin eikä halua osoittaa heikkouttaan tai osaamattomuuttaan eikä siksi pyydä apua. Oman osaamisen ja voimien tunnistaminen auttaa kuitenkin selviytymään muutoksesta. (Pirinen, 2014, ss.33–31, 37) Esimiehen hyvinvointia käsitellään lisää luvussa 3.7.

3.3 Muutoksen elinkaari

Muutoksen elinkaarimallin lähtökohtana pidetään Kubler-Rossin vuonna 1969 luomaa muutuskäyrää (Change Curve) ja sen avulla voidaan kuvata muutosprosessin eri vaiheet työntekijän näkökulmasta. Muutuskäyrän avulla voidaan ymmärtää paremmin työntekijöiden käyttäytymistä ja auttaa ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet. Muutuskäyrä ja muutoksen vaiheet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat: 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyminen sekä 5) eteenpäin jatkaminen (Kuva 3.).



Kuva 3. Muutoskäyrä Kubler-Ross 1969 (muokattu Pirinen, 2014, s.39)

Kaikki työntekijät eivät käy läpi kaikkia muutosvaiheita eivätkä kaikki reagoi samalla tavalla eri vaiheissa. Muutoskäyrän rajatkaan eivät ole aina selkeitä, sillä muutos tapahtuu jokaisella asteittain ja eri tahtiin. Muutoksen kulun ymmärtämistä voidaan kuitenkin helpottaa käymällä muutoskäyrä läpi työntekijöiden kanssa. Esimies voi esimerkiksi keskustella eri vaiheista ja käydä läpi mitä eri vaiheissa on tärkeää tehdä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mitä työntekijät odottavat esimieheltään. Kun asiasta on keskusteltu, työntekijät voivat ymmärtää paremmin niin omaa kuin muidenkin käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen ja miten hyvin eri vaiheet etenevät, vaikuttaa suuresti esimiehen kyky johtaa muutoksen elinkaaren eri vaiheita ennakoivasti. Esimiehet tarvitsevat myös omalta esimieheltään ja ylimmältä johdolta tukea etenkin muutoksen elinkaaren alkuvaiheessa ja muutoksen pohjalla. Esimies voi tukea työntekijöitään ennakoivalla muutosjohtamisella, jotta nämä ovat valmiita elinkaaren eri vaiheisiin, eikä muutos tunnu silloin liian vaikealta. (Pirinen, 2014, ss.38–40)

Muutoskäyrän ensimmäinen vaihe on sokki, epätoivo ja kieltäminen. Kun työntekijä on saanut tiedon muutoksesta, on ensimmäisenä reaktiona yleensä sokki ja epätoivo. Työntekijän ajatukset pyörivät muutoksen pohtimisessa, eikä työntekijä suoriudu enää omista tehtävistään. Kun sokista on päästy, työntekijä yleensä kieltää koko muutoksen. Hän pohtii menynyttä ja näkee menneisyyden positiivisena ja samalla miettii sitä, miksi pitää muuttua, koska aikaisemmin asiat olivat hyvin. Muutos saatetaan kieltää esimerkiksi uskottelemalla, ettei se tule onnistumaan tai, ettei se kosketa henkilöä itseään. Kieltäminen voi ilmetä myös niin, että työntekijä ylikorostaa negatiivisia asioita ja on haluton muuttumaan. Alkusokin jälkeen työntekijä saattaa myös jatkaa töidensä tekemistä kuten ennenkin ja kieltää saaneensa kunnolla tietoa muutoksesta. Esimiehen on hyväksyttävä tällainen reaktio, sillä työntekijä on valmis pohtimaan muutosta muutenkin kuin omasta näkökulmastaan ja hyväksymään muutostarpeen vastan kieltämisen jälkeen. Muutoskäyrän ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää, että työntekijöille annetaan tilaa tuoda tunteensa ilmi ja heillä on

mahdollisuus puhua ja tulla kuulluiksi. Esimiehen tärkein tehtävä on kuunnella. Hänen ei tarvitse osata analysoida tai kommentoida, vaan riittää että hän kuuntelee ja ymmärtää. Esimiehen ei tule provosoitua tai puolustella muutosta tai omia kantojaan. Esimiehen on hyvä osoittaa huolta työntekijöidensä voinnista ja käydä samalla läpi mitkä asiat ovat hyvin, ja mitä tukea he mahdollisesti tarvitsevat, ja mistä he saavat tarvittaessa apua. (Pirinen, 2014, s.42)

Muutoskäyrän alkuvaiheessa osa työntekijöistä saattaa paeta muutosta. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä syrjäytyy ja karttelee työkavereita ja esimiestään tai on mahdollisesti poissa työpaikalta. Työntekijä saattaa myös hyökätä muita vastaan, hän kieltää muutoksen eikä hyväksy saamiinsa perusteluita muutokselle. Hän näkee muutoksen pelkästään uhkana. On myös mahdollista, että työntekijä heijastaa oman epävarmuutensa ja pettymyksensä muihin. Työntekijä ei välttämättä itse edes huomaa omaa toimintaansa, joten tällaisessa tilanteessa esimiehen kannattaa kysellä vointia, osoittaa huolensa ja valmentavalla otteella yrittää saada työntekijän huomaamaan oman käyttäytymisensä ja sen vaikutuksen muihin ihmisiin ja työpaikan ilmapiiriin. Työyhteisöstä ei saa tulla paikkaa, jossa käsitellään jatkuvasti ihmisten negatiivisia tunteita ja tunnekokemuksia, sillä työpaikka on lähtökohtaisesti työn tekemistä varten. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa, että arki ja työt sujuvat normaaliin tapaan muutoksesta huolimatta. Päivittäiset rutiinit ja suoriutuminen työtehtävistä takaavat sen, että työntekijät saavat sellaisia turvallisuuden ja selviytymisen tunteita, jotka ovat tärkeitä etenkin muutoksen alkuvaiheessa. (Pirinen, 2014, s.43, 45)

Toinen vaihe muutoskäyrässä on pelko ja viha. Työntekijä kokee pelkoa ja epävarmuutta ja miettii, tuleeko hän selviytymään muutoksesta. Työntekijän ajatukset pyörivät omien tunteidensa ja muutoksen epävarmuuden läpikäymisessä. Pelon tunne voi vaihdella lievästä pelosta aina paniikkiin asti. Pelko ja epävarmuus voi aiheuttaa työntekijässä irrationaalista ja ennakoimatonta käyttäytymistä. Tukahdutettu pelko voi aiheuttaa myös vihamielisyyttä ja työntekijä voi lähteä syyttelemään muita. Saattaa olla, että pelkoa ei ole helppo kohdata ja sen olemassaolon myöntäminen aiheuttaa häpeää. Jos pelon käsittelyyn ei ole keinoja tai kanavia, se usein kielletään, jolloin se säiliöityy. Työntekijä saattaa alkaa olla epäileväinen, eristäytyvä tai syrjäytyvä. Pelko voi ilmetä myös ylihuolehtimisena, ylisuoriutumisena tai pyrkimyksenä muiden miellyttämiseen ja täydellisydentavoitteluna. Työntekijän suoriutuminen on alhaisimmillaan pelon ja vihan vaiheessa. Työntekijän vaikeuksia suoriutua työstä tai tunteita ei saa vähätellä tai aliarvioida. Alisuoriutuminen kannattaa ottaa puheeksi suoraan työntekijän kanssa ja etsiä sen syyt ja konkreettiset ratkaisut siihen, miten tilannetta voidaan parantaa. Esimiehen on keskityttävä vuorovaikutuksen lisäksi suoritusten johtamiseen, sillä työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi, kun esimies on kiinnostunut työntekijän työstä ja

hänen motivoinnistaan. Suoriutuminen voi nousta nopeastikin silloin, kun työntekijä kokee saavansa apua ja huomiota esimieheltään. Pelon vaiheessa esimies voi käydä muutosta läpi tavoitteiden kautta. Esimiehen tehtävänä on myös yhteisen suunnan ja ymmärryksen luominen. Hän myös auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen päämäärät ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset. Näin ollen työntekijät kykenevät näkemään muutoksen osana suurempaa kokonaisuutta. (Pirinen, 2014, ss.46–48, 51–52)

Vihan tunteita voidaan kokea silloin, kun työntekijä ei pysty näkemään muutoksessa mitään positiivista. Vihan tunteen taustalla voi olla pettymys tai häpeä. Työntekijä voi kokea myös olonsa loukatuksi tai turhautuneeksi, sillä hän kokee, ettei ole voinut vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kuten olisi halunnut. Viha ja kiukku voivat syntyä myös siitä, jos työntekijä kokee jäävänsä ulkopuolelle päätöksenteosta tai, että hänen kykyjään aliarvioidaan. Työntekijä on myös saattanut kokea tulleen torjutuksi tai hän kokee, että esimies ei ole ollut kiinnostunut hänen mielipiteistään tai ei ole kuunnellut häntä. Vihan taustalla voi olla myös häpeää tai epäonnistumisen, kykenemättömyyden ja umpikujan tunteita tai ahdistusta muutosta kohtaan. Viha voi ilmetä muun muassa aggressiivisuutena, joka johtaa hallitsemattomaan käyttäytymiseen tai kiusaamiseen ja muiden alistamiseen. Vihan tunnetta voidaan käsitellä ja tässä esimiehen kyvyillä rauhoitella ja tyyntytellä työntekijää muutoksessa on suuri merkitys. On myös mahdollista, että koko työyhteisö tai tiimi alkaa yhdessä vihaamaan muutosta, etenkin silloin, jos joku työntekijä lietsoo vihan tunnetta tarkoituksenhakuisesti koko työyhteisöön tai juuttuu vihantunteeseen. Viha voi olla myös merkki rohkeudesta ja omasta tahdosta. Vihainen ihminen on muista riippumaton ja hänellä on muutoksessa aloitekykyä ja rohkeutta. Esimies voi auttaa työntekijään hyväksymään vihan tunteet, tuomaan ne esille ja kannavoimaan ne positiiviseksi toiminnaksi. (Pirinen, 2014, ss.47–48)

Esimes pystyy johtamisellaan sitouttamaan työntekijät muutokseen sekä yksilöinä että tiiminä. Yhtenäinen tiimi, joka ajattelee asioista samalla tavalla, selviää muutoksessa alkuvaiheen pelosta ja vihasta paremmin yhdessä. Työntekijät saavat uskoa itseensä ja muutokseen yhteenkuuluvuudella, yhteishengellä ja halulla pärjätä yhdessä. Tiimiä ei voida kuitenkaan johtaa massana, vaan jokainen tiimiläinen etenee muutosprosessissa ja epävarmuuden asteessa sekä hyväksymisessä ja sitoutumisessa omaan tahtiinsa. Ihmisillä on kuitenkin halu ajatella asioista samalla tavalla ja hyväksyä yleinen mielipide. Tiimissä on aina sellaisia jäseniä, jotka eivät halua vastustaa vahvoja mielipiteitä, vaan he myöntyvät enemmistön tai äänekäimpien ihmisten mielipiteisiin. Tästä syystä voimakastahtoiset ja etenkin muutosvastarintaiset ihmiset kykenevät keräämään taakseen tukijoukkoja. Muutostilanteissa myös tietoisesti levitetyt huhut saattavat saada vallan ja ne aiheuttavat työyhteisössä erilaisia spekulatioita, jotka vievät työntekijöiltä energiaa. Siksi onkin tärkeää, että esimies antaa suoraan

oikeaa tietoa, jotta huhujen tuomat pelot eivät jää vaivaamaan työntekijöitä. (Pirinen, 2014, s.53)

Muutoksen elinkaaren keskivaiheilla on masentumisen vaihe. Tässä vaiheessa osa työntekijöistä käy muutuskäyrän pohjalla ja masentuu eivätkä he enää jaksaa tehdä töitä, vaan pyrkivät ainoastaan selviytymään arjesta. Esimiehen on annettava tukea ja ymmärrettävä tällaista työntekijää. Työntekijä saa itseluottamusta ja onnistumisen tunteita, kun asioita käsitellään realistisesti ja tavoitteet pilkotaan inhimillisiin ja pienempiin osiin. Masentumisen vaiheessa esimiehen paras tuki työntekijälle on ratkaisukeskeinen ja tavoitteellinen ajattelu. Jotta työntekijä selviytyy muutoksesta, tarvitsee hän kannustusta ja vahvistusta kyvyilleen. On hyvä tuoda esille pienetkin onnistumiset. Masentumisen vaiheessa työntekijä tarvitsee aikaa oppia uusia asioita ja luopua vanhoista. Tämä on aikaa vievää, joten työntekijä saattaa kadottaa motivaationsa. Esimiehen tärkein tehtävä onkin motivoida ja kannustaa. Esimiehen lisäksi työntekijälle on tärkeää saada palautetta tiimiläisiltään. Motivoinnina voi toimia esimerkiksi kollega, joka esimerkiksi kannustaa jaksamaan pitkässä muutosprosessissa. (Pirinen, 2014, ss.54–55)

Siinä vaiheessa, kun työntekijä on hyväksynyt muutoksen välttämättömyyden, lähtee hän muutuskäyrän pohjalta kohti nousua. Tunteiden tasolla työntekijä kokee tässä vaiheessa hyväksyntää, toivoa ja luottamusta. Näköpiirissä alkaa olla suoritustason nousua ja innostusta, vaikka energiatasot eivät olekaan vielä korkealla. Esimiehen tehtävänä on juurruttaa uudet toimintatavat arkeen ja konkretisoida hyödyt. Esimiehen on myös huolehdittava siitä, että muutosprosessi etenee, sillä vaarana on vielä se, että palataan takaisin vanhaan ja totuttuun toimintatapaan. Ymmärryksen ja hyväksymisen vaiheessa työntekijä kokee iloa siitä, että hän on selviytynyt muutoksessa. Työntekijä saattaa kuitenkin olla väsynyt ja uupunut, sillä muutosprosessi on jo pitkällä. Työntekijä voi olla myös malttamaton saamaan muutoksen loppuun. Työntekijät saavat voimaa ja tahtoa mennä eteenpäin silloin, kun esimies antaa palautetta ja nostaa saavutuksia ja onnistumisia esille. (Pirinen, 2014, s.56)

Viimeinen vaihe muutuskäyrällä on eteenpäin jatkaminen. Muutoksen loppuvaiheessa on tärkeää arvioida muutoksen lopputulokset. Loppuarviointi onkin yksi tärkeimmistä vaiheista. Tiimi voi yhdessä kartoittaa muutoksen vahvuudet ja heikkoudet. Muutokseen sisältyy aina voittoja ja häviöitä. Lopputuloksena syntyy jotakin uutta ja erilaista, mutta samalla on jouduttu luopumaan jostakin vanhasta ja tutusta. Työntekijät ovat valmiimpia uuteen muutokseen, kun edellisen muutoksen arviointi ja opit on käyty läpi. Muutoksen arvioinnissa kannattaa keskittyä taloudellisten tulosten mittaamiseen sijaan laadullisten tulosten, muutosten oppien ja kokemusten arviointiin ja mittaamiseen. Moni alkuvaiheessa ylitsepääsemättömältä tuntunut asia näyttää loppuvaiheessa helpolta ja itsestään selvältä.

Työntekijöille on tärkeää, että he kokevat muutosprosessin loppuneen. Kun muutosprosessista on kulunut hieman aikaa, on helpompi arvioida sen lopputulokset. Muutosprosessi itsessään voi olla usein opettavainen ja jopa tärkeämpi kuin saavutetut lopputulokset. (Pirinen, 2014, ss.58–59)

3.4 Työntekijä muutoksessa

Työntekijän käyttäytymistä muutoksessa voidaan kuvata asenteen ja energiatason kautta. Tätä valottaa hyvin työntekijän asenne ja energia muutoksessa-nelikenttä (Kuva 4.).



Kuva 4. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa -nelikenttä (Pirinen, 2014, s.185)

Työntekijä voi toimia muutoksen positiivisena ja energisena suunnannäyttäjänä ja liiderinä silloin, kun hänellä on paljon energiaa ja positiivinen asenne. Tällaisia henkilöitä on noin 10 prosenttia työntekijöistä. Passiivisella hyväksyjällä on hieman vähemmän energiaa, mutta hyvä asenne. Muutoksen kyseenalaistajalla on paljon energiaa, jotka hän voi käyttää muutosvastarinnassa. Muutoksen passiivisesti hyväksyviä on yleensä enemmän kuin muutoksen kyseenalaistajia. Muutoksen vastustajalla ei ole energiaa eikä juurikaan kiinnostusta muutosta kohtaan. Tällaisia henkilöitä on yleensä noin yhdeksän prosenttia työntekijöistä. Työntekijän asenne ja energia muutoksessa-nelikentän avulla voidaan saada tietoa siitä, missä vaiheessa työntekijä voi olla muutoksessa. Se ei kuvaa työntekijän persoonaa. Jokainen työntekijä voi olla jossakin vaiheessa muutosta esimerkiksi kyseenalaistaja tai liideri. Nelikentän avulla esimies voi miettiä tiimensä rooleja ja sitä mihin hän panostaa muutoksen johtajana. (Pirinen, 2014, ss.184–185)

Osa työntekijöistä innostuu muutoksen tuomasta vaihtelusta ja uskoo siihen, että muutos tuo positiivisia asioita ja että he tulevat pärjäämään. Tällaiselle työntekijälle riittää vähäisempikin tieto ja hän odottaa, että esimies kertoo asioista sitten, kun se on tarpeellista. Osa työntekijöistä on taas turvallisuushakuisia, riskejä välttäviä henkilöitä ja he haluavat tietää tarkasti, miten muutos tulee heihin vaikuttamaan. Tällaiselle työntekijälle tulee kertoa yksityiskohtaisesti mitkä asiat tulevat hänen työssään muuttumaan eniten ja onko sellaisia asioita, joihin muutos ei tule juurikaan vaikuttamaan. Esimiehen on tunnistettava erilaiset ihmiset, sillä heitä tulee johtaa eri tavalla. Työntekijän kannalta on merkittävää se, miten nopeasti hän kykenee siirtymään muutuskäyrällä alun sokin ja hämmennyksen vaiheesta eteenpäin ja se, miten hän kykenee perustelemaan muutoksen itselleen ja löytämään siitä positiiviset asiat. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijä kykenee selviytymään töistä ja osallistumaan samalla muutoksen läpiviemiseen. Työntekijän suhtautuminen muutokseen voi vaihdella muutoksen elinkaaren aikana. Työntekijä saattaa toimia alussa muutosta vastaan, mutta huomaakin muutoksen tuovan mukanaan hyviä asioita. Tämän seurauksena työntekijä muuttaa suhtautumistaan positiiviseen suuntaan ja aktivoituu muutoksessa. On myös mahdollista, että alussa muutokseen positiivisesti suhtautunut työntekijä kokee pettymyksiä, passivoituu, väsy tai syrjäytyy muutoksen paineessa. Muutos vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin eri tavalla, joten etenemismuutoskäyrällä on jokaisella erilainen. (Pirinen, 2014, ss.185–186, 190–191)

Työntekijän käyttäytymiseen voi vaikuttaa myös temperamentti hänen luonteensa pohjalla. Stressaantuneena ja paineen alla työskennellessä temperamenttieroit tulevat selvästi näkyviin. Ekstrovertti, joka on enemmän ulospäinsuuntautunut, ilmaisee tunteensa avoimesti, mutta sisäänpäin kääntynyt introvertti kääntyy epävarmassa tilanteessa enemmän itseensä. Ekstrovertin käyttäytyminen on helppo havaita ja reagoida siihen, sillä tällainen henkilö osoittaa avoimesti tunteensa, kommentoi ja ottaa kantaa. Muutosta vastustava ekstrovertti saattaa myös kritisoida muutosta ja ilmaista sen vahvasti. Hän saattaa myös tuoda voimakkaasti esille negatiivisia mielenpurkauksia esimiehelleen ja työkavereilleen. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on tärkeää puhua työpaikan pelisäännöistä käyttäytymisen osalta. Ekstroverttien suhteen esimies usein tietää mitä mieltä työntekijä on. Introvertti saattaa olla haastavampi johdettava, sillä tällainen työntekijä ei aina näytä tunteitaan selkeästi. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei hänestä huomaa tarpeeksi ajoissa, että muutos aiheuttaa epävarmuutta tai suoritustason laskua, joka lopulta johtaa työuupumukseen. Jos esimiehellä ei ole aikaa pysähtyä tai keskustella työntekijän kanssa tai häneltä puuttuu kyky huomata työntekijän tilanne, eikä introvertti itse kerro jaksamattomuudestaan, voi työuupumus tulla ilmi vasta siinä vaiheessa, kun esimieheltä alkaa olla keinot vähissä. Jos työuupumus jatkuu kauan, voi se lopulta johtaa loppuun palamiseen ja pitkään sairauslomaan. Uupunut työntekijä on haaste koko työyhteisölle, sillä työyhteisön on

mukautettava omaa toimintaansa ja suoritustaan uupuneen tai alisuoriutuvan työkaverin mukaan. Työntekijöistään kiinnostunut esimies käy päivittäin vuoropuhelua kaikkien tiimiläistensä kanssa. Tällainen esimies pysyy ajan tasalla työntekijöidensä tilanteesta ja kykenee reagoimaan eri tilanteisiin ajoissa. (Pirinen, 2014, ss.187–189)

Organisaatioissa on aina sellaisia työntekijöitä, jotka ovat tärkeitä vaikuttajia muutoksessa joko roolinsa tai asenteensa kautta. Tällaisella mielipidevaikuttajalla voi olla suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Muutos saadaan aikaan vaivatta muutosmyönteisessä ilmapiirissä, jossa työyhteisössä on hyvä henki ja tekemisen meininki. Asiat sujuvat silloin, kun ihminen kokee kuuluvansa johonkin ryhmään ja olevansa osa työyhteisöä. Muutosvastaisia henkilöitä on yleensä noin 5–10 prosenttia työntekijöistä ja suurin piirtein saman verran on niitä, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Loput 80–90 prosenttia kuuluvat niin sanottuun kriittiseen massaan, jotka esimiehen on saatava puolelleen, jotta muutos voi toteutua. Tässä kannattaa hyödyntää positiivisesti muutokseen suhtautuvia työntekijöitä sekä niitä henkilöitä, jotka siirtyvät muutuskäyrällä nopeasti eteenpäin. Muutostilanteissa on hyvä, jos työntekijä kykenee asettumaan muutoksen vastuunkantajien, johdon ja esimiesten asemaan. Ihmisellä on tapana katsoa asioita oman todellisuutensa kautta ja asioita on helppo kritisoida silloin, kun ei tarvitse itse kantaa viimeistä vastuuta. Toisten ihmisten, heidän tekojensa ja päätöstensä hyväksymistä auttaa, kun asettuu heidän asemaansa. Esimiehestä riippuu paljonkin se, tuleeko muutoksesta sellainen asia, jota tavoitellaan yhdessä sekä yhteishengen ja näyttämisen paikka. Yhdessä koettu uhka voi joskus myös yhdistää työntekijöitä ja ihmeitä voidaan saada aikaiseksi hyvällä tiimihengellä ja yhteen pelaamisella. (Pirinen, 2014, s.191, 193)

3.5 Muutosvastarinta

Muutostarpeen tiedostamista ja muutoksen vastustamiseen liittyvää dynamiikkaa voidaan kuvata kahden erilaisen ahdistustyyppin avulla. Edgar Scheinin mukaan nämä kaksi tyyppiä ovat selviytymis- ja oppimisahdistus. Selviytymisahdistusta (tai -syyllisyyttä) voi syntyä sellaisissa tilanteissa, joissa huomataan, että tavalla tai toisella käy huonosti, jos ei muututa. Taustalla voi olla ulkoinen tai sisäinen uhka, kuten esimerkiksi taloudellinen, poliittinen tai teknologinen uhka. Näiden uhkien pohjalta syntyy käsitys siitä, että tilanteesta pitäisi pystyä jotenkin selviytymään ja samalla myös motivoitua muutokseen. Muutostilanteissa selviytymisahdistusta voi aiheuttaa sellainen uusi tieto, joka kyseenalaistaa vanhat tottumukset ja ajattelutavat. Tämän vuoksi muutostilanteissa onkin tärkeää osoittaa muutoksen välttämättömyys. Selviytymisahdistusta on kyettävä luomaan, jotta saadaan aikaiseksi riittävä tahtotila ja motivaatio. Pitää kuitenkin huolehtia siitä, ettei ihmisiä ahdisteta liikaa, sillä jos selviytymisahdistusta

on liikaa, ihmiset saattavat ylireagoida tai torjua tosiasiat. (Honkanen, 2006, s.368, Mattila, 2007, s.24)

Oppimisahdistusta syntyy, kun tiedostetaan, että tottumuksia ja ajattelutapoja on muutettava, mutta muutos pelottaa. Uuden oppimiseen voi myös liittyä erilaisia pelkoja, kuten pelko siitä, että ihminen osoittautuu epäpäteväksi tai, että ihmistä rangaistaan osaamattomuudesta. Työntekijä voi myös pelätä sitä, että hän menettää identiteettinsä tai jäsenyytensä hänelle tärkeissä ryhmissä, kun hän omaksuu uusia asioita tai yrittää luopua vanhasta. Pelkojen seurauksena syntyy mielikuvia muutoksen vaikeudesta ja mahdottomuudesta sekä muuttumiseen, vanhasta pois oppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen liittyvistä riskeistä. Oppimisahdistusta voidaan pienentää muutostilanteissa luomalla psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja raivaamalla pois oppimisen esteitä. Turvallisuutta voidaan lisätä muun muassa tarjoamalla positiivisia visioita ja osallistamalla työntekijöitä muutostyöhön. Myös erilaisten tukiryhmien ja -verkostojen käyttäminen voi olla hyödyllistä. Osaamista voidaan myös kehittää valmennuksien avulla. Lisäksi voi olla tarpeellista luoda mahdollisuuksia harjoitella ja saada palautetta. Työntekijät tarvitsevat roolimalleja ja esimerkkejä siitä, miten he voivat selviytyä muutoksista. Jotta muutos on mahdollista, selviytymisahdistuksen tulee olla oppimisahdistusta suurempi. Jos oppimisahdistusta on kuitenkin enemmän, voidaan toimia kahdella tavalla: joko pienentää oppimisahdistusta tai suurentaa selviytymisahdistusta. Aina on parempi vaihtoehto, jos voidaan raivata oppimisen esteitä, mutta selviytymisahdistusta voidaan lisätä esimerkiksi tuomalla näkyviin erilaiset uhkakuvat. On kuitenkin vaarana, että jos selviytymisahdistusta lisätään liikaa, puolustusmekanismit alkavat toimia ja annettu tieto voidaan torjua kokonaan. (Honkanen, 2006, s.369)

Selviytymis- ja oppimisahdistus auttavat myös ymmärtämään muutosvastarinta-nimistä ilmiötä. Muutosvastarinta terminä on kuitenkin hieman huono, parempi termi voisi olla muutosvaste. Muutokseen liittyy aina voimia, jotka edistävät muutosta ja vastavoimia, jotka vievät toiseen suuntaan. Aina ei kuitenkaan ole kyse työntekijöistä, vaan myös rakenteista tai toimintaympäristöstä voi löytyä sellaisia tekijöitä, joiden merkitys voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Kun muutosta lähdetään viemään eteenpäin, on kuitenkin hyvä olla perillä siitä, miten työntekijät muutokseen suhtautuvat. Kuinka moni vastustaa muutosta ja kuinka moni tukee sitä? Muutos tarvitsee onnistuakseen taakseen tietyn ”kriittisen massan”. Kyse ei ole kuitenkaan aina määrästä, vaan myös laadusta eli siitä ketkä muutosta vastustavat ja ketkä kannattavat. Aktiiviset vastustajat voivat joissakin tilanteissa olla tärkeitä muutoksen onnistumiseksi, sillä he esittävät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat muutoksen tekijät ottamaan huomioon useita eri näkökulmia. Ongelmallisia ovatkin he, jotka ovat välinpitämättömiä ja passiivisen myötämielisiä, koska he eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön ja saattavat aiheuttaa myöhemmin ongelmia. (Honkanen, 2006, s.370)

Heikompi esimies saattaa syyllistyä siihen, että hän jättää huomioimatta muutoksen vastustajat ja toimii ainoastaan sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka ajattelevat muutoksesta samalla lailla kuin hän tai, jotka suhtautuvat muutokseen ainoastaan myönteisesti. Tästä seurauksena on se, että muutosvastarintaiset jäävät keskenään ja nousevat tästä syystä entistä enemmän vastarintaan. Moni hyvä muutosidea tai kyseenalaistaminen jää näin ollen esimieheltä huomaamatta. (Pirinen, 2014, ss.50–51)

Muutoksen vastustamisen taustatekijöitä on myös hyvä analysoida. Suurin tai todennäköisin syy liittyy yleensä tiedon puutteeseen. Seuraavaksi tärkein tai todennäköisin syy on työntekijän kokemus siitä, että häneltä puuttuu tarvittavaa osaamista. Viimeiseksi on syytä tarkastella mitä merkitystä työntekijän motiiveilla on eli miksi hän ei halua muutosta. Motiiveja tarkastellessa on syytä pitää mielessä, että joskus vastustaminen ei johdu huonoista motiiveista, vaan taustalla on jokin järkiperäinen syy. Kaikki eivät ole aina sitä mieltä, että muutos on oikeaa tai hyvää.



Kuva 5. Muutosvastarinnan eri tasot (muokattu Honkanen, 2006, s.371)

Edellä esitetyn kolmion (Kuva 5.) alin taso on "ei tiedä" eli vastustaminen johtuu tiedon puutteesta. Tietoa voidaan antaa hyvällä kommunikoinnilla, tiedon välittämisellä ja koulutuksella. Tieto on tärkeää tarjota ymmärrettävässä muodossa ja sen tehtävänä on auttaa työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuuksia. Työntekijän on nähtävä miten asiat liittyvät toisiinsa. Koulutuksen avulla hankitaan uusien toimintatapojen vaatimaa osaamista. Keskimäinen taso on "ei osaa" eli työntekijät kokevat, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista. Uusia taitoja voidaan hankkia käyttämällä apuna osamiskartoituksia ja -analyyssejä, urasuunnittelun, osallistavan suunnittelun ja prosessikonsultoinnin menetelmiä, valmentamista, työnohjausta sekä tarjoamalla erilaisia oppimistilaisuuksia. Työntekijät myös oppivat paremmin silloin, kun heille tarjotaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Ylin taso on "ei halua" eli työntekijän asenne on kielteinen muutosta kohtaan. Asenteita, tunteita ja pelkoja voidaan käsitellä kommunikoimalla, esimies-alaiskeskusteluilla, työnohjauksella,

valmennuksilla, prosessikonsultoinnin menetelmillä sekä ryhmäohjauksella. Työntekijälle on hyvä kertoa avoimesti ja todenmukaisesti muutoksen vaikutuksista. On myös hyvä analysoida muutoksen vaikutuksia ja merkitystä. Lisäksi työntekijöille on annettava tilaisuus ilmaista muutokseen liittyviä tunteita ja keskustella niistä. (Honkanen, 2006, ss.371–372)

Muutosvastarintaa edeltää usein epäonnistunut tai ponneton johtaminen. Johto saa vastustuksen ja kritiikin tietoonsa viiveellä, joten ne ovat ehtineet kerätä voimaa ja vaikuttaa taustalla jo paljon pidempään. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuorta, jossa vain huippu on nähtävillä ja suurin massa on piilossa pinnan alla ja sen muotoa on vaikea hahmottaa. John Kotter, joka on maailmankuulu muutosjohtamisen teoreetikko, on sitä mieltä, että neljä yleistä johtamisen virhettä ovat: 1) johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan alas ja se hautautuu muiden tehtävien alle, 2) johto ei onnistu viestinnässään tai esimerkin näyttämisessä, 3) muutosta ei viedä loppuun asti, vaan ponnistelu lopetetaan heti, kun ensimmäiset myönteiset merkit ovat nähtävissä ja 4) johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa. Kotterin mukaan yli puolet organisaatioista epäonnistuu luomaan muutostilanteissa kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntua. Jos muutos koetaan tarpeettomaksi, työntekijät keksivät helposti erilaisia syitä vältellä muutokseen tarttumista. (Mattila, 2007, ss.26–27)

Muutosvastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Joku voi kritisoida muutosta äänekkäästi ja tuomalla esiin negatiivisia näkökulmia. Hän levittää huhuja ja yrittää saada muut puolelleen valittamaan muutoksesta. Hän vie esimieheltään paljon aikaa ja huomiota lietsomalla jatkuvasti negatiivista ilmapiiriä. Joku toinen taas voi toimia hiljaisena vastarintana, tehdä vastarintaa piilossa ja vaikuttaa sieltä käsin muutosta vastaan. Muutosvastarintaa ei pidä aliarvioida, sillä se ei välttämättä kerro mikä asia on huonosti, vaan se osoittaa ainoastaan, että jokin on huonosti. Ennen kuin muutosvastarintaa lähdetään poistamaan, on tärkeää selvittää mikä on vialla ja miksi. Ratkaisu vastarintaan on lähes löydetty siinä vaiheessa, kun vastustamisen syy selviää. Muutosvastarinnan taltuttamiseen on käytettävä aikaa, mutta ei loputtomasti, sillä muutosvastarinta voi jonkun osalta jatkua läpi koko muutoksen eikä sitä ole mahdollista poistaa, vaikka esimies tekeekin kaikkensa. Passiivisessa vastarinnassa työntekijä jarruttaa muutoksen etenemistä passiivisella käyttäytymisellään. Hän ei tee mitään muutoksen hyväksi ja vie samalla esimiehen aikaa, kun esimies yrittää motivoida ja kannustaa häntä. Passiivista vastarintaa harjoittava työntekijä voi muuttua taakaksi myös muille työntekijöille etenkin silloin, jos muiden on paikattava hänen työsuorituksiaan tai varmistettava, että kyseinen työntekijä tekee muutoksessa sen, minkä on luvannutkin. (Pirinen, 2014, s.98)

Muutosvastarinta aiheuttaa työilmapiirin huonontumista, josta seuraa työntekijöiden huonot keskinäiset suhteet ja ristiriitatilanteet. Muutosvastarinta myös kuluttaa työntekijöiden energiaa ja motivaatiota. Jos työntekijät eivät saa muutoksesta tarpeeksi tietoa, aletaan tietoa helposti keksiä ja kohta kaikki tulkitsevat ja analysoivat tilanteita. Sen seurauksena työpäivät kuluvat työnteon sijaan tulkintojen tekemisessä ja kuuntelemisessa. Alituinen spekulointi johtaa siihen, että työntekijöiden voimat loppuvat. Jos vastarinta on monisyistä tai syvällä, voidaan sen ratkaisemiseen käyttää apuna esimerkiksi ammattiapua organisaation ulkopuolelta. Työyhteisöllä on kuitenkin oltava myös kykyjä ratkaista vaikeita asioita itse. Esimiehen vastuulla on kehittää tiimensä kykyjä ratkaista ongelmat yhdessä. Ongelmia ei voida ulkoistaa, joten niihin ei saada pitkänaikavälin ratkaisuja, jos apuja aina etsitään ulkopuolelta. Organisaation on myös tehtävä pelisäännöt siihen, millaista käyttäytymistä työntekijöiltä odotetaan. Työntekijä saattaa olla liian peloissaan tai omissa maailmoissaan eikä edes huomaa miten itse käyttäytyy ja loukkaantuu, jos esimies tulee asiasta huomauttamaan. Parhaiten tällaisessa tilanteessa toimii oikeiden kysymysten kysyminen. Valmentava esimies ensin kysyy ja ihmettelee, eikä heti tulkitse syitä ja syyttele. Työntekijä on valmiimpi muuttamaan käyttäytymistään silloin, kun hän itse huomaa oman käytöksensä, puheensa ja niiden vaikutukset työyhteisöön. Muutosvastarinta on usein se paikka, jossa esimies pystyy näyttämään oman osaamisensa tason ja kehittyä johtajana. (Pirinen, 2014, ss.107–109)

Jos työntekijä kokee itsensä uhatuksi tai loukatuksi, saattaa hän kohdistaa omaa epävarmuuttaan muihin työntekijöihin. Epäasialliseen ja epäammattimaiseen käyttäytymiseen on puututtava heti, kohdistui se sitten esimieheen tai työkavereihin. Joskus työntekijä saattaa odottaa esimieheltään kohtuuttomia. Joskus voi olla tarpeen, että työntekijä suhtautuu kriittisesti omaan toimintaansa. Työntekijä saattaa joskus muutoksessa käyttäytyä arvaamattomasti ja negatiiviset tunteet tarttuvat helposti myös muihin työntekijöihin. Negatiivisuuden kierteessä oleva tiimi alkaa eristäytyä, koska muu työyhteisö alkaa vältellä keskinäisiin konflikteihin ajautunutta tiimiä. Muutosvastarinta saattaa vesittää hyvin alkaneen muutoksen. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa esteet, analysoida niitä ja ajatella ratkaisukeskeisesti esteiden nujertamiseksi. Muutoksen vastarinta voi aiheutua, jos esimies on välinpitämätön työntekijöitään kohtaan, hän aliarvioi heitä tai jättää huomioimatta. Vastarintaa voi aiheuttaa myös liiallinen byrokraatia muutoksen toteutuksessa tai jos yksittäinen työntekijä aiheuttaa työyhteisössä negatiivista ilmapiiriä. Parhaimmillaan esimies huolehtii työntekijöidensä tulevaisuudesta, pitää heidän puoltaan ja lunastaa antamansa lupaukset. Työntekijät luottavat siihen, että esimies ajaa heidän etujaan ja kantaa mahdolliset riskit päätöksistä ja että hänellä on viimesijainen vastuu. Esimiehisyyttä on myös se, että esimies ottaa esiin vaikeatkin asiat. (Pirinen, 2014, ss.192–193)

3.6 Muutosviestintä

Muutos tarkoittaa siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen ja siihen sisältyy aina erilaisia tavoitteita. Muutoksia ei tehdä pelkän muutoksen vuoksi. Se vaatii aina luopumista vanhoista ajattelumalleista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Muutoksissa jää kuitenkin aina myös jotakin vanhaa ja pysyvää. Muutoksien taustalla on usein halu kehittää kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Muutosviestinnässä on kyse asioiden käsittelyn syvyydestä ja perusteellisuudesta. Hoitamaton tai huonosti viestitty muutos saattaa johtaa kriisitilanteisiin ja vaatia myös kriisiviestinnän keinoja. Muutosviestinnässä pyritään kuvaamaan sanoin, tai mahdollisesti kuvin, millaisesta muutoksesta on kyse sekä luoda ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia ja mahdollisesti tulossa olevia haasteita ja näin ollen luoda edellytykset muutokseen. Muutostilanteissa tiedon tarve, kuten myös halu keskustella, kasvavat suuresti. Uudet toimintatavat ja arvot voidaan sisäistää ja niitä osataan käyttää omassa työssä vasta sen jälkeen, kun niitä on pohdittu ja niistä on keskusteltu läpikotaisin. Oma työ on nähtävä osana koko organisaatiota. Muutosviestinnän avulla voidaan kirkastaa visio ja saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Muutosviestinnän tavoitteena on myös vuoropuhelu ja kuunteleminen. On tärkeää saada työntekijöiden ja sidosryhmien näkemykset esiin mahdollisimman pian. Vastavuoroisuus on myös viestinnässä tärkeää. Vastavuoroisuus ilmenee muutosviestinnässä siinä, että muutostilanteessa jaetaan tietoa, ymmärrystä, ideoita ja kysymyksiä yhteisesti. (Juholin, 2009, ss. 320–321)

Muutosviestinnän keskeiset tavoitteet ovat: 1) henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön, 2) henkilöstö tietää koko ajan, miten hyvin tavoitteissa on onnistuttu, 3) työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia foorumeita, joiden kautta voidaan käsitellä rakentavasti muutoksen päivittäisiä kysymyksiä ja 4) organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen hyvän keskusteluyhteyden kautta. Siihen, miten henkilöstö ja sidosryhmät ymmärtävät muutoksen ja voivatko he hyväksyä ja sitoutua siihen, vaikuttaa olennaisesti johdon viestinnän sisällöt ja tyyli. Jos asiaa ei ymmärretä, ei siihen yleensä myöskään sitouduta. Hämmennystä ja epäluottamusta aiheutuu, jos viestit ovat ristiriitaisia ja epäselviä. Aina ei riitä pelkästään se, että viestit ovat hyviä, sillä muutostilanteissa työntekijöille saattaa tulla tunne siitä, että he ovat vain pelinappuloita, joita siirrellään ja ohjaillaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa niiden toteutumiseen. Viestinnällä ei voida ratkaista kaikkia ongelmia, mutta sen avulla voidaan madaltaa muutosta koskevaa vastustusta ja motivoida työntekijät näkemään muutoksen mahdollisuutena. Vastuu muutosviestinnästä on johdolla eikä sitä voida siirtää muille. Kenenkään ei kuitenkaan pidä vain jäädä odottamaan sitä, että tieto tarjoillaan heille valmiina, vaan jokaisen on myös itse otettava asioista selvää. (Juholin, 2009, s. 323, 325)

Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää, että kaikki muutoksen suunnitelluun osallistuvat tahot ymmärtävät muutoksen tavoitteen ja linjaukset samalla tavalla. Johdon on oltava myös samaa mieltä toimintatapojen suhteen, sillä näin he pystyvät perustelemaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhtenäisesti koko organisaatiolle. Esimiesten tehtävänä on kertoa muutoksesta valitun linjan mukaisesti tiimi- ja työntekijätasolle. Muutoksissa ylin johto nähdään usein pelkästään ”puhuvana päänä”, joka kertoo muutoksista ainoastaan suuret linjat. Esimiehen rooli on usein haastavampi. Esimies voi toimia sekä muutoksen ja sen viestinnän suunnittelun ja toteutuksen moottorina. Siksi onkin tärkeää, että viestinnän vastuista sovitaan ajoissa ja mahdollisimman tarkkaan sekä ylimmän johdon että esimiesten tasolla. Kuka vastaa sisällöstä, kohderyhmästä tai kanavista? Vastuutuksen avulla selkeytetään rooleja ja varmistetaan, että kaikki tarpeellinen tulee tehtyä suunnitteluvaiheessa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.65–66)

Muutoksen suunnittelu- ja valmisteluvaihe on todella tärkeää. Työntekijöiden sekä sidosryhmien tulee tietää ja ymmärtää, miksi muutos ylipäänsä tehdään ja minkälaista tulevaisuutta kohti ollaan menossa. Organisaatioissa tulee varautua muutoksen mahdollisuuteen jo etukäteen. Jos ja kun mahdolliseen muutokseen varaudutaan etukäteen, muutoksesta viestiminen voi olla osa organisaation viestintäsuunnitelmaa tai -strategiaa. Jos organisaatio on suunnittelussaan panostanut erilaisten mahdollisten tapahtumakulkujen pohdintaan, kokonaisuuteen on helppo liittää koko ajan uutta tietoa. Onnistunut muutos edellyttää, että muutosvaiheessa on huomioitu seuraavat seikat:

- muutoksen visio ja tavoite ovat selkeät
- koko johto ja henkilöstön tärkeimmät vaikuttajat seisovat muutoksen takana
- kaikki henkilöstöryhmät on huomioitu ja ihmisten erilaisuutta osataan hyödyntää
- mahdolliset huonot kokemukset muutoksista on käsitelty ja niistä on opittu
- muutokselle on todellinen tarve ja muutostarpeesta ollaan riittävän yksimielisiä
- organisaatiolla on riittävästi voimia muutokseen
- tieto- ja ohjausjärjestelmät tukevat muutosta
- muutoshanke on organisoitu hyvin, muutoksen tärkeimmät vaiheet ja tehtävät on suunniteltu, aikataulutettu ja vastuutettu, suunnitelma on realistinen ja riskit on analysoitu
- henkilöstön huolenaiheet osataan käsitellä rakentavasti ja ihmiset uskaltavat tuoda esille poikkeavia näkemyksiä
- tiedetään mitä uusia taitoja ja asenteita tarvitaan muutoksessa

Kun nämä seikat ovat kunnossa, muutoksen onnistuminen on mahdollista. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.61–63)

Muutoksen viestijän tulee tuntea muutoksen olemus sekä työntekijät, joille hän on muutoksesta viestimässä. Muutosviestinnästä on helpompi suunnitella tehokasta ja kaikki vastaanottajat tavoitettavaa, kun tunnetaan heidät, joille asiaa ollaan viestimässä. Muutosviestijän tulee muutosviestintää suunnitellessa määrittää mitä työntekijät ajattelevat muutoksesta tällä hetkellä, mitkä arvot ja uskomukset vaikuttavat heidän ajatusmaailmaansa sekä mitkä haasteet voivat vaikuttaa viesteihin. Lähiesimiehet ovat usein paras tietolähde työntekijöihin tutustuttaessa. Muutoksesta viestiessä kannattaa käyttää yritysargonin sijaan enemmän kuvia ja kertomuksia sekä hyödyntää fasilointia ja keskustelua. Viestintä tulee rakentaa tarkoin muotoillun ja innostavan ydinviestin ympärille, keskusteluilla ja tapaamisilla tulee olla areenat ja mahdollisuudet, eri tarpeilla tulee olla eri kanavat ja viestien, kanavien, kielen ja termien tulee olla sellaisia, joita henkilöstö ymmärtää. Uutiset, viestit ja jutut kannattaa linkittää ympäröivään maailmaan. Lisäksi tulee huomioida, että palautekanavien tulee olla kunnossa. Muutoksen todellisia vaikutuksia ja työntekijöiden ajatusmaailmaa analysoitaessa saatetaan huomata sellaisia todellisia liiketoimintaan ja organisaatioon liittyviä ongelmia, jotka on mahdollisesti tarpeen huomioida muutosprosessin aikana. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.70–72)

Sisäistä viestintää voidaan jäntevöittää muotoilemalla perusviestit, jotka johdetaan muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia, lyhyitä ja yksinkertaisia ilmaisuja, joita tuetaan perusteluilla, havainnollistuksilla, esimerkeillä ja konkretisoinneilla. Johtotaso määrittelee perusviestit ja ne kulkevat tavoitteiltaan samanlaisina koko organisaation läpi. Perustelut ja esitystavat voivat kuitenkin muuttua. Perusviestit pysyvät selkeinä silloin, kun asiat kerrotaan sellaisina, kun ne ovat ja niiden toistaminen on tärkeää etenkin strategisissa muutoksissa. Perusviestit on helppo kiteyttää isoimmissa organisaatioissa niin sanotun hissipuheen avulla. Viestien tulee olla yhdenmukaisia jokaisella kieliversiolla. Hissipuhe on noin parin minuutin esitys ja se voi koostua esimerkiksi seuraavista elementeistä:

- muutoksen tärkeys: nykytilanteen kaltainen toiminta ei ole enää mahdollista, joten työntekijät pitää saada ymmärtämään mitä seuraa, jolleivät he muutu
- tavoitetila/visio: tavoitetilasta annetaan positiivinen ja selkeä kuva
- ratkaisu: välietapit saavutuksineen ja muutoksen aikataulu, miten tulee edetä, jotta tavoitetila saavutetaan.

(Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.74–75)

Muutosviestit kannattaa testata ja säätää tarpeen mukaan. Viestejä voidaan testata esimerkiksi testihenkilön tai -ryhmän avulla tai mahdollisesti näyttämällä viestejä satunnaisesti jollekulle ohikävelevälle henkilölle. Viestejä testatessa on hyvä käyttää jotakuta ulkopuolista apuna, sillä on hyödyllistä, jos viestejä katsotaan tuorein silmin ja ilman ennako-odotuksia. Viestinnän peruserätyksenä tulee olla se, että mitään laajaa joukkoa ei kannata määritellä yhdeksi viestinnän kohderyhmäksi, vaan kohderyhmät

tulee eritellä pienempiin ryhmiin esimerkiksi työn sisältöjen, vastuun, aseman tai fyysisen sijainnin perusteella. Myöskään esimiesviestinnän tasolla koko tiimiä tai työyhteisöä ei pidä määritellä yhdeksi kohderyhmäksi. Eri henkilöillä ja henkilöstöryhmillä on omat tarpeensa ja odotuksensa viestinnälle, joten muutosviestinnän sisällöt ja tavat tulee suunnitella aina kohderyhmän mukaan. Esimerkiksi yhdelle työntekijälle voidaan vedota järkeen kertomalla tosiasioita ja toisen työntekijän kanssa täytyy käydä enemmän läpi muutoksen herättämiä tunteita. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.76–77)

Muutosviestinnässä tulee miettiä millä kanavilla muutoksesta kannattaa viestiä. Usein parhaiten toimii yhdistelmä eri viestintäkanavista. Hyvin suunnitellulla ja maltillisella viestinnällä saavutetaan parempia tuloksia, kuin turruttamalla henkilöstö liiallisella viestinnällä. Kasvokkainviestintä toimii parhaiten silloin, kun halutaan syventää ymmärrystä ja saada mahdollisimman moni mukaan muutokseen. Erilaiset info- ja keskustelutilaisuudet antavat työntekijöille mahdollisuuden kysyä kysymyksiä ja saada vastauksia epäselviin asioihin. Intranettiin on mahdollisuus luoda laajoja kokonaisuuksia, teemasisältöjä tai muutokskampanjoita. Sähköpostin avulla voidaan viestiä nopeasti päivittäisistä asioista. Painotuotteita voidaan käyttää silloin, kun halutaan kirkastaa monimutkaisia sisältöjä tai sellaisissa tilanteissa, joissa muutos halutaan linkittää oikeaan asiayhteyteen. Muutosviestinnän yksi perusvaatimus on jatkuvuus ja prosessimaisuus. Monikanavaisuudella on mahdollisuus vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s.78) Eri kanavien käytössä piilee kuitenkin se vaara, että työntekijät turhautuvat etsimään tietoa monesta eri kanavasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että kanavat on tarkkaan määritelty ja työntekijöille kerrotaan selvästi, mistä kanavasta mitäkin tietoa löytyy. Jos työntekijältä kuluu kohtuuttomasti aikaa tiedon etsimiseen, ei hän välttämättä jaksakaan sitä tehdä ja moni tärkeä viesti saattaa mennä ohitse.

Koska kasvokkainviestintä mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen, on se viestinnän vaikuttavin muoto. Kasvokkainviestintää ovat esimerkiksi henkilökohtainen viestintä sekä tiimi- ja kokousviestintä. Kasvokkainviestinnän avulla on myös mahdollista saada palautetta ja vuorovaikutusta. Kasvokkainviestintää käytetään erityisesti silloin, kun kyseessä on tärkeä ja voimakkaita tunnereaktioita aiheuttava asia. Tämä koskee kaikkia organisaation tasoja. Se, että tavataan toisen henkilön kanssa kasvokkain ja annetaan hänelle aikaa, on nykyään suuri arvostuksen osoitus, sillä aikaa tällaiselle ei yleensä tunnu olevan. Kasvokkainviestinnän negatiivinen puoli onkin siinä, että se vie paljon aikaa. Koko organisaation taseisia tilaisuuksia tulee myös järjestää säännöllisesti, sillä henkilöstön on tärkeää nähdä, että ylin johto on kiinnostunut heistä. Tämä on erityisen tärkeää suurissa muutostilanteissa, joissa luottamus henkilöstön ja johdon välillä on olennaista. Suuret tilaisuudet eivät kuitenkaan aina ole paras kasvokkainviestinnän

tapa, sillä keskustelua syntyy vähemmän suuressa ryhmässä. Vuorovaikutteisuutta voidaan lisätä jakamalla osallistujat pienempiin ryhmiin työstämään jotakin asiakokonaisuutta, jonka jälkeen he esittelevät tuotoksensa muille. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.80–83)

Silloin kun muutosta koskeva viesti on neutraali, ilmoitusluonteinen tai sen ei odoteta aiheuttavan isoja tunnekuohuja, voidaan viestinnässä käyttää niin sanottuja välillisiä kanavia, joita ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, yrityksen sisäinen wiki, uutiskirje, henkilöstölehti, muutospöytäkirja tai blogi. NykYTEknologian avulla onkin helppo ylläpitää erilaisia tietopankkeja ja työtiloja, joissa on kaikkien saatavilla ajantasaista tietoa muutoksesta. Kun viestintävälineitä valitaan, tulee huomioida niiden tasapuolisuus ja se, että valittu viestintäväline ulottuu läpi koko organisaation. Jotta voidaan varmistaa, että viesti tavoittaa varmasti jokaisen, voidaan käyttää useampaa eri viestintävälinettä päällekkäin. Myös välillisissä viestintäkanavissa voidaan lisätä vuorovaikutusta esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuuden kommentoida asiaa sisäisillä keskustelupalstoilla anonyymisti. Kommentointi ei välttämättä innosta, jollei sitä voi tehdä nimettömästi. Tärkeää on tarjota työntekijöille jonkinlainen palautekanava, jossa voi esittää kysymyksiä, ehdotuksia ja kritiikkiä. Jotta mahdollisimman moni ymmärtää muutosviestinnän sisällön ilman väärintulkintoja, kannattaa käyttää eri keinoja ja kanavia, jotka stimuloivat eri aisteja. Eräs suomalaisen viestintäkonsernin viestintäjohtaja on sanonut, että sama viesti pitää pystyä tarvittaessa kuvaamaan puheella, kirjoitetulla tekstillä, kuvilla ja piirroksilla, musiikilla, elävällä kuvalla sekä tarinoilla. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.83–84, 92)

Viestintäkanavaa valittaessa tulee huomioida myös viestinnän aikataulu. Asioista pitää kertoa mahdollisimman nopeasti määritetyille kohderyhmälle ennakkoon sovitulla kanavalla. Mitä nopeammin asiasta kerrotaan, sitä pienempi on riski, että erilaiset huhut pääsevät liikkeelle. Tietojen panttaamisella ei hyödytä mitään eikä se ole kannattavaakaan, sillä nykyään tietoa voidaan antaa lähes kaikkien saataville melko pienellä vaivalla. Viestinnän ajoitukseen vaikuttavat myös ulkoiset seikat. Esimerkiksi liikesalaisuuksia ei kannata kertoa monessakaan tilanteessa ennakkoon. Organisaation työntekijöille pitää kuitenkin antaa aikaa pohtia asiaa ja tehdä omia suunnitelmiaan. Johto ei voi muutoksen luonteesta riippuen aina kertoa kaikkea tai tietoa ei välttämättä ole aina edes saatavilla. Näissä tilanteissa muukin organisaatio toimii puutteellisen tiedon varassa. Tämä on tärkeää sanoa ääneen ja samalla arvioida se, milloin tietoa voidaan kertoa tai sitä on saatavilla. On parempi tunnustaa rehellisesti, että ei tiedetä ja luvata kertoa heti, kun asia selviää. Oikea-aikainen viestintä varmistaa sen, että viestintä ja todellisuus vastaavat toisiaan. Työntekijöille pitää kertoa rehellisesti missä mennään myös silloin kun uutiset ovat huonoja. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.92–94)

Onnistunut muutosviestintä näkyy jo muutosprosessin aikana työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa. Muutoksen viestintä on onnistunut, kun työntekijät ovat ymmärtäneet muutoksen tärkeyden ja ovat sitoutuneet siihen, työmotivaatio on korkealla ja töitä tehdään perustehtävien suuntaisesti. Muutosprosessi on onnistunut silloin, kun luottamus on säilynyt työntekijöiden kesken, esimies-alaissuhteissa sekä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Muutosviestintä jatkuu myös muutoksen jälkeen. Muutosprosessin jälkeen alkaa työ uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseksi. Uusia käytäntöjä pitää tuoda esille läpi koko organisaation ja samalla tuoda esille onnistumisia – niin pieniä kuin isoja. Viestintää kannattaa myös arvioida jälkikäteen. Saavutettiin tietoisuudelle asetetut tavoitteet, ymmärsikö henkilöstö todellisuudessa muutoksen tarkoituksen, ovatko henkilöstön käsitykset muutoksesta positiivisia vai negatiivisia, mikä on viestinnän osuus tähän sekä onko tavoiteltu käyttäytyminen saavutettu. Lisäksi työntekijöiltä kannattaa kerätä ehdotuksia siihen, mitä kannattaa tehdä seuraavalla kerralla toisin. Muutosprosessin läpivieminen vaatii määrätietoisuutta, jämäkkyyttä, päätöksentekokykyä, herkkyyttä sekä kykyä kuunnella muiden mielipiteitä. Muutostyö voi olla aidosti opettavaista, kunhan muutoksella on selkeät tavoitteet ja onnistuneen viestinnän osat alueet ovat kunnossa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss.97–98)

3.7 Esimiehen hyvinvointi

Muutostilanteissa puhutaan työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista, mutta esimiesten jaksaminen usein unohdetaan. Esimiehiltä odotetaan kuitenkin vahvuutta ja kestävyyttä. Heidän on kestävä mahdolliset vastoinkäymiset ja samalla huolehdittava työntekijöistä. Esimiehet, kuten kaikki muutkin työntekijät, tarvitsevat tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Väsynyt esimies ei jaksu johtaa ja tämä heijastuu suoraan työntekijöihin ja samalla koko työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta myös muutoksen onnistumiseen. Energinen ja aktiivinen esimies edesauttaa sitä, että hänen tiimissään jaksetaan ja suoriudutaan, mutta uupuneen ja passiivisen esimiehen tiimissä väsyttään ja alisuoriudutaan. Esimies on muutostilanteissa usein ristipaineessa, sillä häneen kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia niin työnantajan kuin työntekijöidenkin taholta. Esimieheltä vaaditaan kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä muutostilanteissa. Esimiehillä täytyy olla myös hyvät itsensä johtamistaidot sekä kykyä ja halua kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Muutoksissa haasteita esimiestyölle aiheuttaa myös se, että esimiesten täytyy johtaa tässä hetkessä, mutta katsoa samalla mahdollisesti epävarmaan tulevaisuuteen. Lisäksi esimiehet voivat joutua viemään läpi päätöksiä, jotka eivät ole kaikille miellyttäviä, kuten esimerkiksi irtisanomistilanteissa. (Pirinen, 2014, ss.150–151)

Työntekijät odottavat esimiehiltään sitä, että esimiehet ovat heidän tukeaan, tavoitettavissa sekä auttavat heitä muutoksen kohtaamisessa. Työntekijät odottavat usein myös sitä, että esimiehillä on aikaa keskustella heidän kanssaan muutoksesta. Esimiesten tehtävänä onkin kuunnella työntekijöitä, ottaa heidän mielipiteensä huomioon ja tarvittaessa puolustaa heidän näkemyksiään organisaation sisällä. Muutosmyönteisten työntekijöiden lisäksi esimiehillä on aina johdettavanaan myös muutosvastarintaisten ryhmä, joiden tunnistamiseen, asenteiden muokkaamiseen ja motivoimiseen menee runsaasti aikaa. On myös mahdollista, että työntekijät purkavat omaa pahaa oloaan, pettymyksiään ja kiukkuaan sekä muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta esimieheensä. Työntekijän käyttäytyminen saattaa toisinaan olla jopa epäasiallista. Näissä tilanteissa esimiehen on kyettävä asettamaan työntekijöiden huonolle käytökselle rajat. Lisäksi esimiehen on saatava riittävästi tukea omalta esimieheltään. Muutostilanteissa on myös mahdollista, että esimiehet saavat ylemmältä taholta toimeenpantavaksi sellaisia päätöksiä, joita he eivät ole olleet tekemässä ja jotka mahdollisesti ovat vastakkaisia sen kanssa, mitä he olisivat itse päättäneet. Ammattitaitoinen esimies vie päätöksen käytäntöön mahdollisesta arvostiridiidasta huolimatta, vaikka se saattaakin vaikuttaa hänen motivaatioonsa. (Pirinen, 2014, ss.151–152)

Esimies on muutostilanteissa jatkuvan arvioinnin kohteena, sillä esimiesten työ on näkyvää ja helposti mitattavissa. Mahdolliset virheet ja epäonnistumiset on helppo kohdistaa esimieheen, vaikka vastuu muutoksen onnistumisesta on kaikilla työntekijöillä ja koko organisaatiolla. Esimiehen moninainen ja mahdollisesti jopa ristiriitainen rooli sekä monet eri vaatimukset muutosprosessin läpiviemisessä voi kuormittaa esimiehen hyvinvoinnin ääri rajoille. Jos organisaation johto jättää esimiehen selviytymään yksin eikä muutoksessa onnistuta odotuksien mukaisesti, se turhauttaa ja tuntuu kohtuuttomalta. Vastuu johtamisesta ja lopputuloksesta on tasa-arvoisesti kaikilla esimiestasoilla lähiesimiehestä ylimpään johtoon saakka. Muutoksen vastuuhenkilöiden tulee olla aina tietoisia ja herkkiä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja reagoida niihin tarvittaessa. Muutosjohtamiseen kuuluu olennaisena osana myös työhyvinvointijohtaminen. On myös aina oltava tietoinen siitä, että muutos vaatii paljon johtamista. (Pirinen, 2014, s.153)

Esimiehen hyvinvointiin voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden osaaminen, innostus ja hyvä yhteishenki. Moni työntekijä onnistuu muutostilanteissa kasvattamaan omaa osaamistaan, näyttämään kykynsä ja selviytymään vaikeistakin muutostilanteista. Jos esimies on kannustanut tiiminsä huippusuorituksiin, on se palkitsevaa myös esimiehelle. Kun esimies motivoituu haasteesta, voi hän kokea muutoksen positiivisena haasteena, joka tuo vaihtelua rutiineihin. Jotta esimies ei pala loppuun pitkissä muutosprosesseissa, on hänen kyettävä tunnistamaan omat rajansa. Esimiehen täytyy osata olla armollinen myös itselleen ja hyväksyä omat puutteensa,

muuten seurauksena voi olla liiallinen ankuruus ja ulkokuoren kovettaminen. Muutosjohtaminen edellyttää hidasta puurtamista, samojen asioiden toistamisesta, työntekijöiden vastarinnan selättämistä sekä jatkuvaa perustelua ja tämä saattaa uuvuttaa esimiehen. Esimiehen loppuun palaminen aiheuttaa koko työyhteisön uupumisen ja epäonnistumisen. Muutosprosessit saattavat aiheuttaa sen, että esimiehen työaika kuluu muutoksen johtamisessa eikä normaali työaika riitä muiden esimiesrooliin kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Tämä voi johtaa siihen, että työpäivät venyvät ja työ sekoittuu vapaa-ajan kanssa. Työn ja vapaa-ajan sekoittumisen seurauksena esimies ei ehdi palautua riittävästi töistä ja syntyy uupumuskierre. Uupumuskierre johtaa esimiehen alisuoriutumiseen ja tämä aiheuttaa työyhteisöissä pullonkauloja. Väsyneenä esimies ei saa mitään aikaiseksi ja tiimiltä jäävät työt tekemättä. Esimiehet ovat usein myös roolimalleja työyhteisön muille jäsenille, joten jos esimies tekee töitä ympäri vuorokauden, ei se anna hyvää esimerkkiä siitä, miten työntekijöiden tulisi huolehtia hyvinvoinnistaan keskellä muutosprosessia. Ammattimainen esimies tiedostaa oman hyvinvointinsa tilan ja huolehtii siitä. (Pirinen, 2014, ss.153–157)

Esimies arvostaa omaa työtään ja kokee roolinsa tärkeäksi, sillä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tärkeisiin päätöksiin ja saada asioita aikaan. Esimiestehtävä on usein ylpeydenaihe ja uran kohokohta. Kääntöpuolena on se, että joskus esimies saattaa asettaa itselleen liian korkeita tavoitteita ja vaatia itseltään liikoa. Muutoksissa esimies on työntekijän tuki ja turva. Esimiehen on kuitenkin hyväksyttävä se, ettei hän voi aina vaikuttaa kaikkiin asioihin, joihin haluaisi. Joitakin työntekijöitä esimies voi auttaa muutostilanteissa vain tiettyyn rajaan saakka. Edes ammattiauttaja ei voi aina auttaa työntekijää tai esimiestä, jos ongelmat ovat edenneet liian pitkälle tai henkilöllä ei ole itsellään halua muuttaa asioita. Työilmapiiri voi muuttua muutostilanteissa nopeasti huonoksi ja sen korjaamiseen menee runsaasti aikaa. Muutos on vaikeaa etenkin sellaisille työntekijöille, jotka ovat tehneet vuosikymmeniä töitä samassa organisaatiossa ja työt on tehty aina pääasiassa samalla tavalla. He saattavat kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuuden. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on keskusteltava työntekijöiden kanssa rauhassa siitä, mikä merkitys muutoksella on työntekijöihin ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Ylimmän johdon on kerrottava ymmärrettävästi, miksi muutos tehdään ja mihin muutoksella pyritään. (Pirinen, 2014, ss.159–160)

Organisaatioissa tulee olla voimassa välittämisen kulttuuri ja rohkeus puuttua myös vaikeisiin asioihin jo varhaisessa vaiheessa. Esimiehellä voi olla korkea kynnyksensä ottaa hankalat asiat puheeksi työntekijän kanssa ja muutostilanteissa hankalat asiat, kuten esimerkiksi uupumus, työntekijöiden väliset huonot suhteet tai työilmapiiri, voivat olla vieläkin monimutkaisempia tai hankalampia. Vaikka esimies tietääkin, että asiat pitää ottaa puheeksi ajoissa ja ratkaisukeskeisesti, voi hän silti arkailla työntekijöiden reaktioita

ja jättää esimerkiksi vaikeat jaksamiseen liittyvät asiat käymättä läpi. Esimies voi ajatella, että ei ole lääkäri eikä siksi osaa antaa työhyvinvointiin liittyviä neuvoja. Esimiehellä tulee kuitenkin olla osaamista ja työkaluja sekä oman että työntekijöidensä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Muutosten onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointi. Esimiehen työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys työyhteisön työhyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen. Koko työyhteisö voi hyvin silloin kun esimies voi hyvin, sillä esimiehen jaksaminen ja motivaatio antaa energiaa koko työyhteisölle. Työntekijät eivät pärjää silloin, kun esimies ei pärjää. Esimieheen vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointi. Esimies saa voimaa työntekijästä, joka suhtautuu muutokseen positiivisesti ja on motivoitunut. (Pirinen, 2014, ss.161–162, 164)

Väsynyt ja uupunut esimies ei jaksa muutostilanteissa olla kiinnostunut ihmisistä, sillä he tuntuvat lähinnä vaativilta ja hankalilta. Siksi hän saattaa keskittyä pelkästään asioiden johtamiseen. Uupunut esimies on usein ärtynyt, syrjäytynyt tai hyökkäävä. Hän saattaa myös eristäytyä muista, saa vahvoja tunnereaktioita, purkaa pahan olonsa muihin tai puuttuu työntekijöidensä kaikkiin tekemisiin pelätessään kontrollin menettämistä. Esimies saattaa myös käyttäytyä epäammattimaisesti tai asiattomasti. Väsynyt ja stressaantunut esimies myös unohtelee asioita, hän ei hahmota muutoksen kokonaisuuksia ja tehtävien toimeenpano viivästyy, sillä hänen keskittymiskykynsä on heikentynyt. Kiireinen ja kireä esimies lisää jännitteitä tiimin sisällä heikentäen ilmapiiriä. Lisäksi uupuneen esimiehen suhteet muihin esimiehiin ja kollegoihin alkaa kärsiä. Uupuneen esimiehen mielentila saattaa vaihdella suurestikin ja hänestä voi tulla lyhytpinnainen ja ärtyisä. Työntekijöiden ja esimiehen roolit saattavat sekoittua niin, että työntekijät ottavat itselleen esimiehelle kuuluvia vastuita. (Pirinen, 2014, ss.169–170,

Muutostilanteissa ei aina huomata esimiehen uupumusta, sillä muutoksissa kaikki ovat kiireisiä ja keskittyneitä omiin töihinsä. Esimies myös saattaa piilotella uupumustaan. Jokainen muutos tarvitsee motivoituneet ja energiset esimiehet, jotka kykenevät antamaan kaiken osaamisensa muutokselle, joten organisaatioissa on oltava henkilöitä, jotka varmistavat, että esimiehillä on aikaa huolehtia omasta jaksamisestaan, palautua ja ottaa irti työstään. Esimiehen kannattaa myös omassa tiimissään korostaa sitä, että kukaan ei ole kiinnostunut hyvinvoinnistamme niin kuin me itse eikä sille voi kukaan muu tehdä enempää kuin jokainen itse. Suurin vastuu omasta jaksamisestaan on aina työntekijällä itsellään. Jokaisella on kuitenkin myös vastuu työkaveristaan. Kun työntekijä huomaa työkaverinsa uupumisen, oli tämä esimies tai muu kollega, voi hän ottaa asian suoraan puheeksi kyseisen henkilön kanssa ja kertoa olevansa huolissaan. Esimiehen olisi hyvä jakaa tiimissään tietoa uupumuksen tunnistamisesta ja siitä, miten siihen pitää reagoida. (Pirinen, 2014, s.170, 172) Esimiehen tulee myös olla koko ajan reilu ja oikeudenmukainen itseään kohtaan. Esimies saattaa

kokea suurta painetta siitä, että hän haluaa suorittaa kaiken täydellisesti ja tekee töitä oman jaksamisensa kustannuksella. Tämänkaltainen asenne ei kuitenkaan hyödytä esimiestä itseään tai muitakaan työntekijöitä, sillä loppuun palanut esimies ei pysty kohtaamaan eikä auttamaan itseään tai muita. Siksi onkin tärkeää kyetä hyväksymään keskeneräisyytensä. Riittää, että yrittää parhaansa. (Roth & Saarenpää, 2020, s.133)

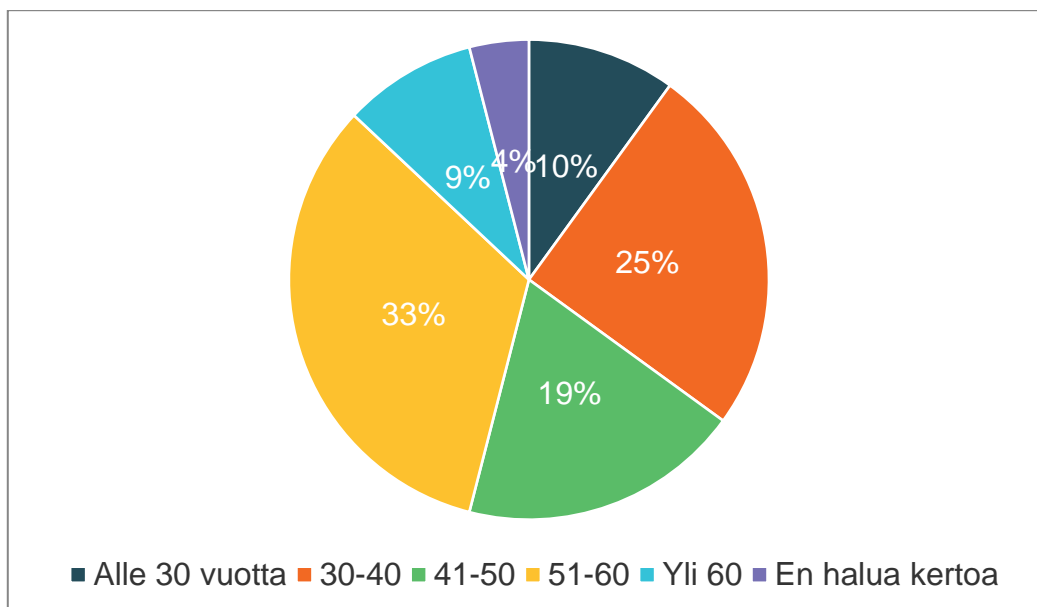
4 TUTKIMUKSEN ESITTELY JA TULOKSET

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena Digi- ja väestötietoviraston holhoustoimen henkilöstö kokee työhyvinvointinsa suuren organisaatiomuutoksen jälkeen, millaiseksi työntekijät kokivat muutosjohtamisen ja muutosviestinnän työhyvinvointinsa näkökulmasta sekä tarjota kehittämisehdotuksia siihen, miten työhyvinvointia voitaisiin jatkossa huomioida muutostilanteissa ja mitä sille kannattaa tehdä juuri nyt. Samalla tutkimuksessa selvitettiin miten keväällä 2020 alkanut koronapandemia on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, jossa jokaiselle holhoustoimen työntekijälle lähetettiin sähköpostilla linkki internet-kyselyyn. Kysely oli täysin anonymi eikä yksittäistä vastaajaa ollut mahdollista tunnistaa. Kysely oli avoinna 13.10.-31.10.2020. Kyselyn ajankohtaan osui koulujen syyslomaviikot, joten melkein kolmen viikon vastausaika mahdollisti sen, että jokaisella oli mahdollisuus vastata kyselyyn, vaikka olisikin ollut yhden viikon lomalla. Kyselystä lähetettiin myös yksi muistutusviesti sähköpostilla. Digi- ja väestötietoviraston holhoustoimen työntekijät on jaettu 16 eri tiimiin pääasiassa maantieteellisen sijainnin perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että lähtökohtaisesti samalla paikkakunnalla työskentelevät ovat samassa tiimissä, mutta on myös poikkeuksia eli on mahdollista, että yhteen tiimiin kuuluu sellaisia työntekijöitä, joiden fyysinen sijainti on eri toimipisteissä. Kysely lähti yhteensä 222 työntekijälle ja vastauksia tuli 112 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 50 %, joka antaa mielestäni melko hyvän kuvan siitä, millaiseksi työhyvinvointi koetaan holhoustoimessa, kun organisaatiomuutoksesta on kulunut noin kymmenen kuukautta.

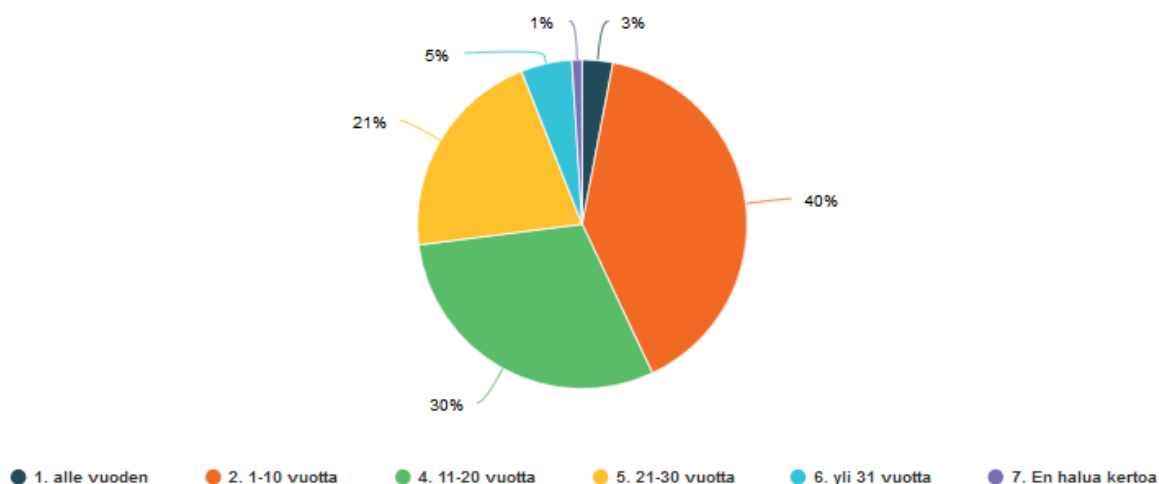
Kysely sisälsi valmiiksi vastausvaihtoehdotettuja kysymyksiä sekä avokysymyksiä, joissa oli mahdollisuus halutessaan tarkentaa omaa vastaustaan. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, joten kysymystä käsiteltäessä mainitaan myös vastaajien määrä. Avovastauksia tuli kiitettävä määrä jokaiseen kysymykseen, jossa sellainen oli mahdollista antaa. Tässä luvussa käsitellään ainoastaan kyselytutkimuksella saatuja vastauksia. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on koottu lukuun viisi.

Vastaajat jakaantuivat iän perusteella alla olevan ympyrän mukaisesti. Vastaajista 33 prosenttia sijoittuu iältään 51–60 vuoden välille, 25 prosenttia on 30–40 vuoden ikäisiä, 19 prosenttia 41–50-vuotiaita ja yhdeksän prosenttia yli 60-vuotiaita. Neljä prosenttia vastaajista ei halua kertoa ikäänsä. (Kuva 6.)



Kuva 6. Vastaajien jakautuminen iän perusteella

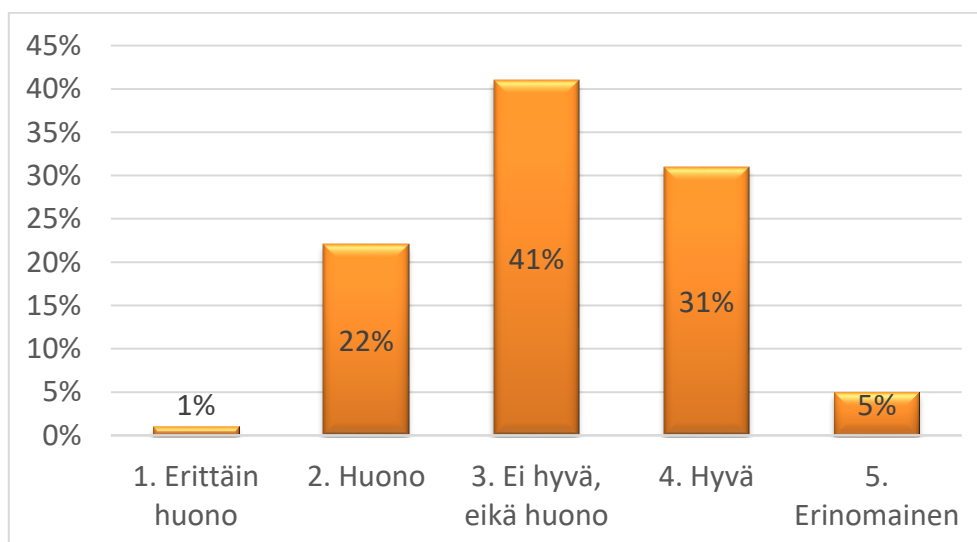
Taustatietoina selvitettiin myös vastaajien työkokemus kyseisen viraston palveluksessa. Digi- ja väestötietovirasto on ollut olemassa vasta vajaan vuoden ajan, joten työkokemuksessa huomioitiin myös aikaisempi työkokemus esimerkiksi maistraatista. Viraston nimi on vaihtunut muutaman kerran vuosien saatossa. Vastaajista 40 prosenttia on työskennellyt samassa virastossa 1–10 vuotta ja 30 prosentti 11–20 vuotta. Viideltä prosentilta löytyy työkokemusta yli 31 vuodelta ja 21 prosentilla 21–30 vuodelta. Kolme prosenttia on ollut töissä alle vuoden, ja prosentti vastaajista ei halua kertoa työkokemustaan. (Kuva 7.) Taustatiedot antavat kuvan siitä, minkä ikäisiä työntekijöitä ja kuinka pitkiä työkokemuksia holhoustoimessa työskentelevillä on. Tutkimuksessa ei selvitetty sitä eroavatko vastaukset jotenkin iästä tai työkokemuksesta riippuen. Tämä voi olla hyvä tutkimuskohde esimerkiksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa.



Kuva 7. Vastaajien jakautuminen työkokemuksen perusteella

4.1 Työhyvinvointi tällä hetkellä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi holhustoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Vaihtoehtoina olivat 1) erittäin huono, 2) huono, 3) ei hyvä eikä huono, 4) hyvä sekä 5) erinomainen. Vastaajista 41 prosenttia on sitä mieltä, että heidän työhyvinvointinsa ei ole tällä hetkellä hyvä eikä huono, 31 prosentilla työhyvinvointi on hyvä ja 22 prosentilla huono. Erittäin huonoksi työhyvinvointinsa kokee prosentti vastaajista ja erinomaiseksi viisi prosenttia. (Kuva 8.)



Kuva 8. Työhyvinvointi tällä hetkellä (vastaajia 112 kappaletta)

Avoimissa vastauksissa korostuvat etätyöt, motivaation puute, jatkuva kiire, ruuhkautuneet työjonot, työmäärä, koko ajan muuttuvat ohjeet sekä stressi. Useampi vastaaja kertoo olevansa uupunut ja tämä on todettu myös työterveydessä. Moni vastaaja on kuitenkin myös sitä mieltä, että he

pitävät työtehtävistään ja työ on merkityksellistä. Useampi vastaaja on myös kiitollinen siitä, että ylipäänsä on työtä. Turhautumista ja ahdistusta aiheuttaa vastaajien mukaan siitä, että toimimattomia asioita on edelleen paljon. Työhyvinvointia heikentää muun muassa pitkät työjonot, epäselvät ja jatkuvasti muuttuvat ohjeet ja se, ettei tiedä kenen antamia ohjeita pitäisi noudattaa. Lisäksi työn määrä sekä yleinen ilmapiiri heikentävät työhyvinvointia.

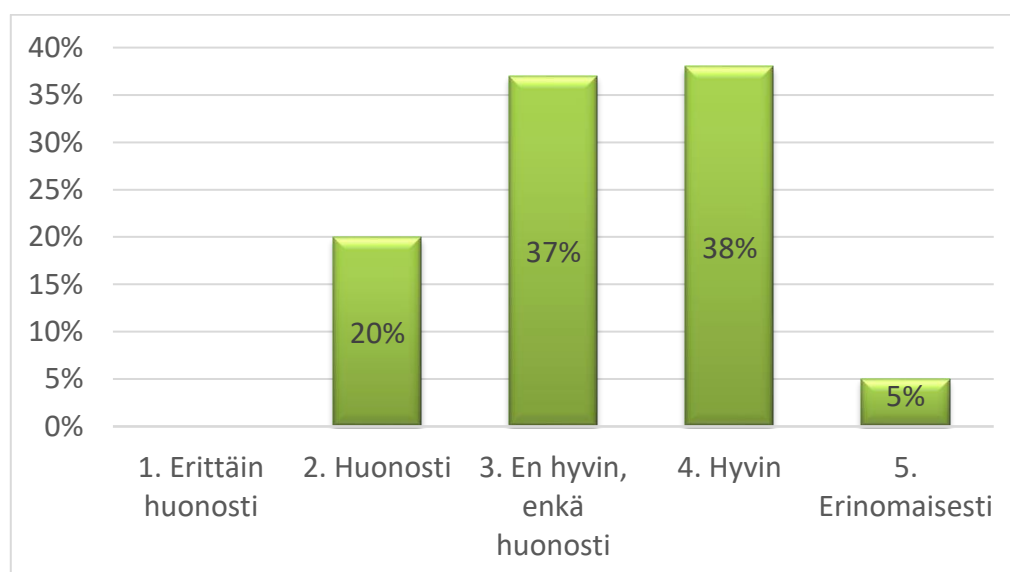
Vastaajat kokevat, että paineet ovat lisääntyneet ja työ on muuttunut enemmän liukuhihnatyöskentelyksi ja tapaukset tuntuvat pelkiltä numeroilta. Työn laatuun ei kiinnitetä johdossa riittävästi huomiota ja inhimillisyyttä on unohtunut. Useampi vastaaja on sitä mieltä, että tavoitteet on asetettu liian korkealle eikä niihin ole mahdollista päästä, jos haluaa tehdä työnsä hyvin asiakasta ajatellen. Etätöiden lisääntymisen seurauksena huono työergonomia kotona aiheuttaa fyysisiä oireita eivätkä kaikki vastaajat kykene kotona keskittymään muun muassa lapsiperheiden vuoksi. Useampi vastaaja on kuitenkin sitä mieltä, että etätöet ovat lisänneet työhyvinvointia merkittävästi, sillä kotona pystyy keskittymään töihin ilman häiriötä. Välillä kuitenkin yksinäisyys vaivaa. Myös liukumien käytöllä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, koska niiden avulla pystyy paremmin yhdistämään työn ja vapaa-ajan.

Vastaajien kokemuksen mukaan työjonojen ruuhkautuminen ja pitkät työjonot aiheuttavat sen, että asiakkaat purkavat huonot tunteensa asian käsittelijöihin. Vastaajien mukaan tällä hetkellä koetaan myös saamattomuuden tunteita, vaikka töitä tehdäänkin koko ajan. Lisäksi koetaan, että keskittymiskyky on huono. Vastauksien perusteella työhyvinvointia parantavat sellaiset asiat, jotka jo sujuvat ja joita pääsee kehittämään. Useampi vastaaja kehuu myös työkavereitaan ja kertoo kaipaavansa heitä. DVV koetaan kuitenkin hieman liian isoksi virastoksi, jossa ei ainakaan tällä hetkellä voi kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta samalla tavalla kuin maistraattiaikoina. Etenkään kun tällä hetkellä työkavereita ei edes tapaa etätöiden vuoksi. DVV:n ensimmäinen vuosi on ollut useamman vastaajan mielestä kaoottinen ja raskas. Myös esimiestyön tekeminen koetaan haastavaksi. Vastaajien motivaatiota heikentää se, ettei isossa organisaatiossa osata tehdä asioita työntekijän näkökulmasta, eikä kaikissa prosesseissa kuunnella aidosti työntekijöiden parannusehdotuksia.

Vastaajia huolestuttaa myös se, että toimenkuvat kapenevat. Työhyvinvointia heikentää lisäksi se, jos ei saa tehdä sellaisia töitä, joista itse pitää eikä töitä saa tehdä siten kuin olisi itselle parasta toimia. Töiden organisointi on myös vastaajien mukaan hoidettu huonosti ja, koska ohjeet ovat hajallaan eri foorumeissa, työaika kuluu ohjeiden etsimiseen. Vastaajista tuntuu myös siltä, että tällä hetkellä sammutellaan vain tulipaloja eri työtehtävien välillä. Muutos on osoittautunut odotettua vaativammaksi ja muutoksen nopeuden vuoksi on mahdollista, ettei ennätetä omaksumaan

kaikkea mitä pitäisi. Myös työn hallinta on osalla vastaajista kadonnut. Kun työkoneen sulkee kotona, saattaa tulla huono omatunto siitä, ettei ole tehnyt tarpeeksi, vaikka onkin tehnyt parhaansa. Useampi vastaaja mainitsee myös olevansa stressaantunut. Stressiä käsitellään enemmän kohdassa 4.2.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, kuinka hyvin vastaajat viihtyvät töissä tällä hetkellä. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 111 kappaletta. Pääsääntöisesti vastaajat viihtyvät töissä, sillä 38 prosenttia viihtyy hyvin ja viisi prosenttia erinomaisesti. Vastaajista 37 prosenttia ei viihdy hyvin, mutta ei myöskään huonosti. Kukaan vastaajista ei viihdy erittäin huonosti, mutta 20 prosenttia kuitenkin huonosti. (Kuva 9.)



Kuva 9. Viihtyminen töissä (vastauksia 111 kappaletta)

Avovastauksissa korostuu tässäkin kysymyksessä etätyöt, stressi, pitkät työjonot, työn kuormitus ja sekavuus. Töissä viihtyminen vaihtelee päivästä riippuen, sillä toisinaan sitä viihtyy paremmin, toisinaan huonommin. Useampi vastaaja pitää edelleen työtehtävistään, mutta useampikin vastaaja on myös miettinyt työpaikan vaihtoa. Vastaajien mukaan työtehtävät ovat kuormittavia, mutta työkaverit auttavat jaksamaan. Työkavereita keuhataan jälleen useammassa vastauksessa. Vastaajien viihtymistä töissä heikentää epäselvät tehtävänkuvat sekä johtotasolta tapahtuva käskyttäminen. Koetaan, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat pienentyneet merkittävästi. Vastaajien mukaan myös henkistä kuormitusta esiintyy, sillä koetaan, että kaikki ovat yrittäneet muutoksessa parhaansa, mutta siitä huolimatta annetaan ymmärtää, että muutos olisi epäonnistunut. Avainasemassa pitäisi vastaajien mukaan olla muutosjohtaminen eikä ainoastaan työntekijöiden panos. Vastaajat kokevat myös, ettei nykyään enää riitä, että antaa aina itsestään 80–90 prosenttia, jolloin toisinaan on

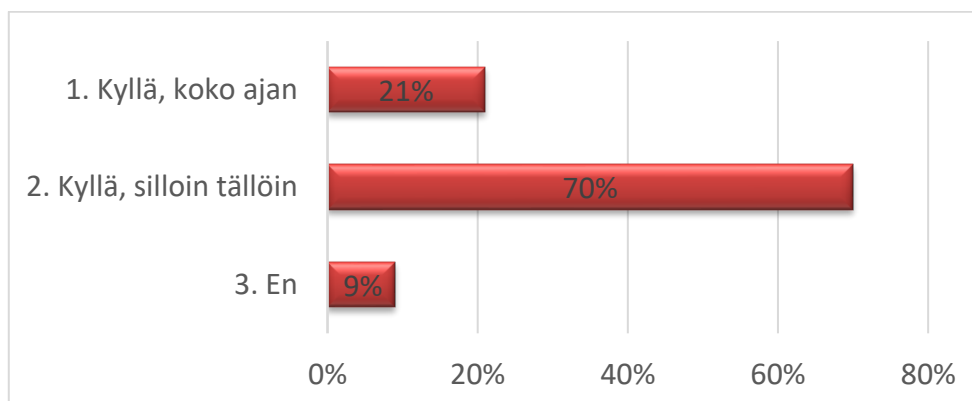
mahdollista yltää sataan prosenttiin. Nyt vaaditaan jatkuvasti 100 prosenttia eikä tämä ole mahdollista.

Etätyöt ovat lisänneet monen vastaajan mielestä töissä viihtymistä. Osa on taas sitä mieltä, että etätyöt eivät sovi itselle ja haluavatkin käydä mielellään toimistolla. Töissä viihtymistä heikentää vastaajien mukaan se, ettei tällä hetkellä koeta me- tai tsemppihenkeä ja työnimu on kadonnut. Valta-kunnallisuus myös etäännyttää työyhteisöä. Kehitysehdotuksena tähän tuli, että organisaatiossa kannattaa keskittää resursseja enemmän työhyvinvointiin. Ehdotuksen mukaan tämä onnistuu muun muassa silloin, jos organisaatiossa on joku työhyvinvointihenkilö/-johtaja, jonka tehtävänä on seurata esimerkiksi työssä jaksamista. Työhyvinvointi ei saa olla ainoastaan työntekijän ja työterveyden välinen asia, vaan siitä pitää huolehtia myös esimerkiksi organisaation HR-puolella.

Useampaa vastaajaa masentaa pitkät työjonot ja töiden organisointi heikentää töissä viihtymistä. Myös päinvastaisia mielipiteitä tuli, sillä koetaan myös, että töiden organisoinnissa ollaan menossa parempaan suuntaan tiimimäisen työskentelyn johdosta (palvelutiimit). Palvelutiimit herättävät vastaajissa kahdenlaisia mielipiteitä, sillä osa pelkää toimenkuvien kapean näiden seurauksena. Töissä viihtymistä heikentää vastaajien mukaan myös se, että poislähtevien työntekijöiden tilalle ei tule uusia, vaikka työt eivät ole poistuneet mihinkään. Oman toimenkuvan mukaisia töitä ei myöskään saa tehdä, koska pitää osallistua ruuhkien purkutalkoisiin ja tämä heikentää motivaatiota. Sitä, että keskitytään ruuhkien purkamiseen vuorollaan eri asiakokonaisuuksien välillä, ei koeta kestäväksi ratkaisuksi pitkällä aikavälillä. Töiden oikeanlaiseen organisointiin pitää siis kiinnittää huomiota. Vastaajista osaa stressaa myös tavoitteiden saavuttaminen. Koetaan, että pitää saada enemmän aikaiseksi kuin oikeasti ehtii eli tavoitteet on asetettu liian korkealle. Toivotaan myös sitä, että olisi enemmän aikaa perehtyä asioihin. Töissä viihtymistä parantaa se, jos kokee, että omaa työpanosta arvostetaan. Arvostuksen puute heikentää viihtymistä. Työpaikan ilmapiiristä ollaan töissä viihtymisen suhteen kahta eri mieltä. Osa vastaajista on sitä mieltä, että ilmapiiri on hyvä ja se parantaa töissä viihtymistä, osa taas kokee ilmapiirin viihtymistä heikentävän. Holhoustoimen ilmapiiriä tarkastellaan enemmän kohdassa 4.3.

4.2 Stressi

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, kokevatko DVV:n holhoustoimen työntekijät olevansa stressaantuneita. Suurin osa eli 70 prosenttia vastaajista kokee olevansa stressaantunut silloin tällöin ja 21 prosenttia on stressaantunut koko ajan. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista ei koe olevansa lainkaan stressaantunut. (Kuva 10.)



Kuva 10. Kokemus stressistä (vastauksia 112 kappaletta)

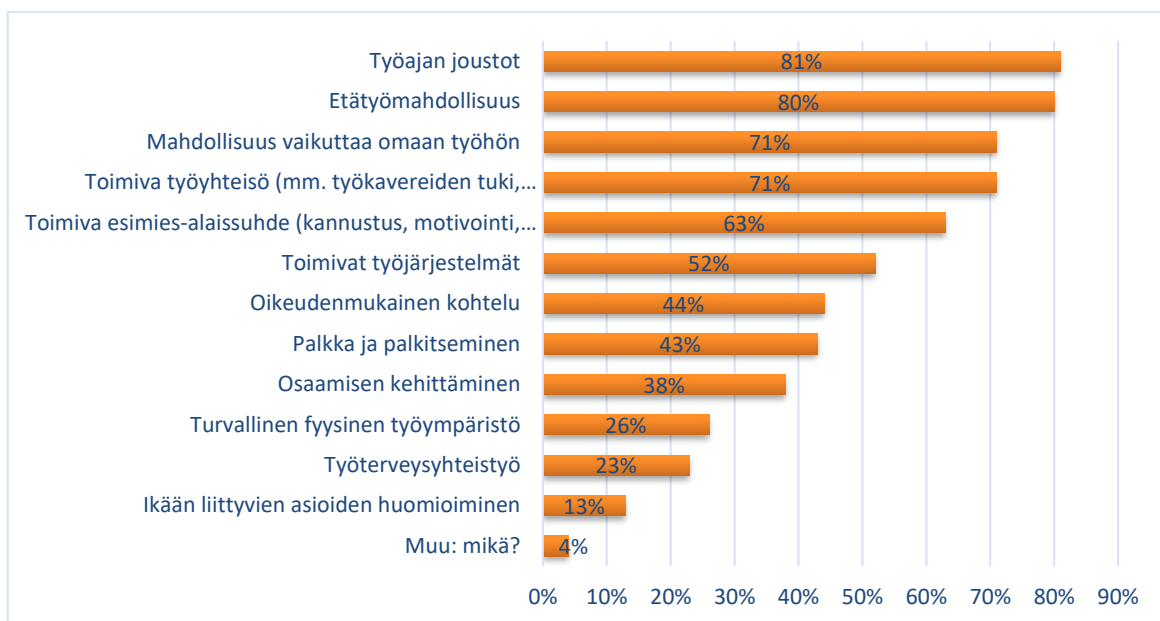
Avoimeen kysymykseen vastanneiden mukaan stressiä aiheuttaa se, kun huomaa kuinka paljon asioita on hoitamatta ja pitää vastata esimerkiksi monta kuukautta vanhaan sähköpostiin tai lähettää aikoja sitten tehtyjä päätöksiä asiakkaille. Tällaisissa tilanteissa on vastaajien mukaan vaikeaa ajatella, että pitää vain hoitaa yksi asia kerrallaan eikä ole mitään hätää. Stressiä aiheutuu myös pahasti ruuhkautuneista työjonoista, hankalista asiakkaista ja tapauksista sekä liian kauan vireillä olleista asioista. Vastaajia stressaa myös se, etteivät asiakkaat saa asioitaan ajoissa eteenpäin. Koetaan myös, että on vaikeaa tehdä oma työ hyvin, kun ulkoiset seikat ovat tehneet siitä vaikeaa. Esimerkiksi ohjeet ja työtavat muuttuvat koko ajan ja resursseja on liian vähän työmäärään nähden. Ylimmässä johdossa ei tunnuta käsittävän tätä, vaan pyydetään vain kehittämään. Vastaajat kokevat myös stressiä siitä, että vaikka työ itsessään ei ole muuttunut, tyyli ja ohjeet sen tekemiseen ovat ja muutoksia on tullut liian paljon kerralla omaksuttavaksi. Työnkuva on myös osalla vastaajista hieman hukassa, eikä ole täyttä varmuutta siitä mitä pitäisi tehdä ja miten. Koetaan, että johdonmukaisuus puuttuu. Lisäksi stressiä aiheutuu siitä, että nykyään pitää itse asentaa puhelimet, tietokoneet ja ohjelmat. Osa vastaajista kiittelee myös saaneensa työkavereilta riittävästi tukea näiden asennuksiin.

Vastaajien kokemuksen mukaan DVV:ssä hypitään tällä hetkellä asiasta toiseen ja tehdään jatkuvasti sekavia muutoksia työtapoihin eli koko ajan sammutellaan erilaisia tulipaloja. Lisäksi koetaan, että kun työntekijää pyydetään tekemään jotakin, pitäisi sen olla valmis heti siitakin huolimatta, että työntekijä työskentelee asiakaspalvelussa. Vastauksissa korostuu jälleen se, että tavoitteet on asetettu liian korkealle ja niiden saavuttaminen aiheuttaa stressiä tai tuntuu täysin mahdottomalta. Työmäärä ja käytössä oleva aika eivät myöskään kohtaa ja siitä aiheutuu riittämättömyyden ja voimattomuuden tunteita. Töitä saattaa myös miettiä vapaa-ajalla ja öisin, vaikka ei haluaisi. Vastaajien mukaan tällä hetkellä on paljon sellaisia asioita, joissa pitäisi pysyä perässä ja samalla tehdä töitä. Keskeneräisyys aiheuttaa myös stressiä. Stressiä aiheuttaa vastaajille lisäksi se, että virasto on nyt jakautunut liikaa eri osastoihin, kuten esimerkiksi

Väestörekisterikeskus vs. Maistraatti tai Suomi.fi vs. holhous. Stressiä ilmenee fyysisinä oireina, unettomuutena ja unen huonona laatuna. Stressi on myös päässyt kroonistumaan, eikä palautumista ehdi tapahtumaan viikonlopun aikana ja välillä työpaikalle tulo ahdistaa. Stressiä aiheutuu myös siitä, että uusien asioiden opetteluun lisäksi pitää opetella vanhasta pois. Uusi työntekijä kokee haastavana myös sen, että koronapandemian takia neuvon kysyminen on vaikeaa, koska vakihenkilökuntaa ei ole paikalla ja Skypellä neuvon kysyminen ei korvaa sitä, että perehdyttäjä olisi vieressä. Lisäksi koetaan, ettei johdossa kuunnella tällä hetkellä riittävästi työntekijöitä. Useampi vastaaja on kuitenkin sitä mieltä, että muutokset ja pieni stressi on vain hyväksi.

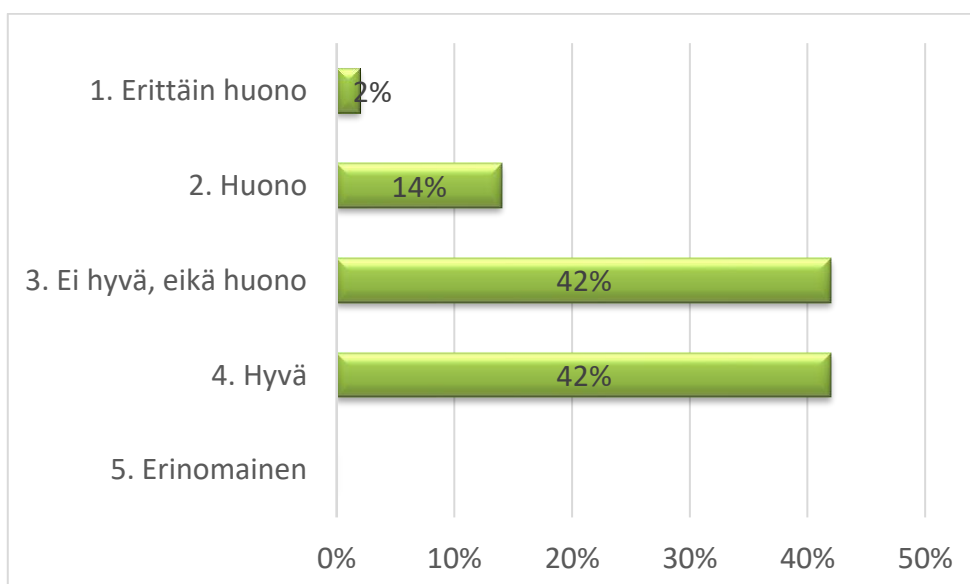
4.3 Työhyvinvointia edistävät asiat ja ilmapiiri holhoustoimessa

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitkä asiat edistävät vastaajien mielestä työhyvinvointia. Kyselylomakkeelle oli merkitty valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka ovat nousseet esiin tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta. Lisäksi vastaajien oli mahdollista antaa oma vaihtoehto kohdassa muu: mikä. Vastausvaihtoehtoja saattoi valita enemmän kuin yhden. Eniten työhyvinvointia parantaa vastaajien mukaan työajan joustot sekä etätömahdollisuus, jotka saivat 81 prosenttia ja 80 prosenttia äänistä. Tasatilanteessa ovat 71 prosentilla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä toimiva työyhteisö, joka pitää sisällään muun muassa työkavereiden tuen, kannustuksen ja vuorovaikutuksen. Toimiva esimies-alaisuhde, joka sisältää kannustuksen, motivoinnin sekä vuorovaikutuksen, sai 63 prosenttia äänistä. Toimivat työjärjestelmät löytyvät noin puolesta välistä 52 prosentilla. Yli 40 prosenttia äänistä sai oikeudenmukainen kohtelu sekä palkka ja palkitseminen. Osaamisen kehittäminen sai 38 prosenttia äänistä ja turvallinen fyysinen työympäristö sekä työterveysyhteistyö yli 20 prosenttia. Ikään liittyvien asioiden huomioimista ei koettu työhyvinvoinnin kannalta kovin tärkeäksi seikaksi ja se sai 13 prosenttia äänistä. Neljä prosenttia äänistä sai vaihtoehto muu: mikä. Vastauksia tähän kohtaan tuli neljä kappaletta, joista kolme oli, että kaikki edellä mainitut ja yksi vastaus oli työrauha eli oma työhuone. (Kuva 11.)



Kuva 11. Työhyvinvointia edistävät asiat

Kuten aikaisemmista vastauksista on jo käynyt ilmi, holhustoimen ilmapiiri on koettu sekä töissä viihtymistä lisääväksi että heikentäväksi seikaksi. Kyselyssä selvitettiin sitä, millaiseksi ilmapiiri koetaan tällä hetkellä. Erittäin huonoksi holhustoimen ilmapiiriin kokee kaksi prosenttia vastaajista ja 14 prosenttia on sitä mieltä, että se on huono. Neljänkymmenen kahden prosentin mielestä ilmapiiri ei ole hyvä, eikä huono ja myös 42 prosenttia kokee sen hyväksi. Kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä, että holhustoimen ilmapiiri on tällä hetkellä erinomainen. (Kuva 12.)



Kuva 12. Ilmapiiri holhustoimessa (vastauksia 112 kappaletta)

Taustatietona, että DVV:ssä on tällä hetkellä käytössä Vibemetrics-fiilismittari, jossa jokaisen työntekijän on mahdollista kertoa omat fiiliksensä keran viikossa neljän eri hymiön avulla sekä kommentoimalla anonyymisti. Useampi vastaaja on tutkimuksessa viitannut avoimessa vastauksessaan Fiilismittariin. Avoimien vastauksien mukaan ilmapiiri koetaan olevan valtakunnallisella tasolla hyvä, neuvoja saa ympäri Suomea niitä kysyessä, mutta omassa paikallisessa yksikössä ilmapiiri on negatiivinen ja tuntuu siltä, ettei kenelläkään ole kiinnostusta tehdä tiettyjä tehtäviä. Suurin osa vastaajista kuitenkin kokee, että ilmapiiri on omassa paikallisessa yksikössä hyvä, mutta valtakunnallisesti ainakin Fiilismittarin mukaan se on huono. Vastaajien mukaan väsymys ja turhautuminen tulevat Fiilismittarissa selvästi esiin eikä vastaajien mukaan ole normaalia, että tunteja puretaan niin vahvasti Fiilismittarin kaltaisessa ympäristössä kuin mitä DVV:ssä tehdään tällä hetkellä. Vastaajat ovat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos voisi tutustua paremmin muiden toimipisteiden työntekijöihin, jotta neuvoa voi jatkossa pyytää matalammalla kynnyksellä muiltakin kuin oman toimipisteen työntekijöiltä.

Vastaajat ovat myös sitä mieltä, että holhoustoimessa puhalletaan yhteen hiileen, vaikka kehittämisen tarve on suuri ja monet asiat ovat kesken. Kaikki työskentelevät samassa veneessä, vaikka vene keikkuukin ja tuntuu olevan uppoamassa. Vastaavanlainen venevertaus on kirjoitettu useampaan vastaukseen. Vastaajat kokevat, että kaikilla on työkuorman alla tasapuolisesti yhtä kamalaa, eikä näin ollen joudu olemaan asioiden kanssa yksin. Vastaajien mukaan, että vaikka nyt työskennelläänkin paljon etänä, kommunikointi sujuu silti myös muiden toimipaikkojen työntekijöiden kanssa ja on mukavaa, että työkavereita on ympäri Suomea. Osa kokee kuitenkin, että etätöiden seurauksena ollaan paljon yksin eikä oikein tiedä keneltä voisi kysyä neuvoa. Ilmapiiri riippuu vastaajien mukaan myös päivästä. Etätöiden vuoksi ilmapiiriä on myös vaikeaa arvioida, koska toisia työntekijöitä ei näe yhtä paljon kuin ennen koronapandemian alkua.

Useampi vastaaja kertoo, että työntekijät ovat stressaantuneita, uupuneita, ärtyneitä ja väsyneitä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että tavoitteet on täysin mahdotonta saavuttaa ja kaikilla on kiire saada suoritteita aikaiseksi. Epäonnistuminen valtakunnallistamiseen ja sähköiseen arkistointiin siirtymisessä haittaa myös merkittävästi työtä. Vastauksien mukaan johtoon ei myöskään luoteta ja johto vain puolustelee ja kaunistelee tilanteita. Vastauksien mukaan kaikki esimiehet eivät sovellu tehtävänsä eivätkä toimi tehtäviensä vaatimalla tavalla. Vastauksien mukaan koko vuosi 2020 on ollut sekavaa aikaa. Se on sisältänyt yhdistymisen, koronapandemian, töiden ruuhkautumisen ja etätyöskentelyn ja näin ollen pistänyt koko pakan sekaisin. Koko ajan hiotaan toimintatapoja tai puhutaan työhonoista ja keskustelu toimistolla heijastaa juuri näitä asioita. Koetaan, että päällimmäisenä tunteena on tällä hetkellä pettymys ja työmotivaation lasku.

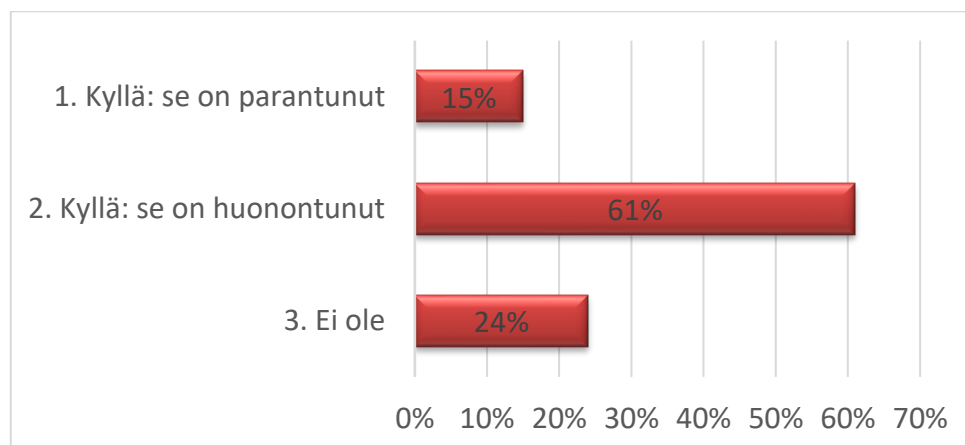
Työhyvinvointia ja yleistä ilmapiiriä heikentää vastausten perusteella myös tiukka työtilanne, puutteelliset resurssit ja joidenkin työntekijöiden piittämättömyys substanssia koskevista ohjeista ja linjauksista. Suuret uudistukset vuodenvaihteessa ovat johtaneet siihen, etteivät eri yksiköt ole vielä hitsautuneet yhteen yhdeksi samaksi virastoksi. Työtavoissa on aikaisemmin ollut eroja ja niiden yhtenäistäminen on hidasta, sillä kaikki haluavat pitää kiinni omista toimintatavoistaan. Vastauksien mukaan koetaan myös, että työntekijät ovat jakautuneet omiin rooleihinsa ja näistä rooleista pidetään kiinni. Kaikilla vastaajilla ei ole myöskään täyttä luottamusta siihen, että muilla paikkakunnilla työt hoidetaan asiallisesti. Vastaajien mukaan koetaan lisäksi, että ilmassa on monessa asiassa vastakkainasettelua pääkaupunkiseutu vs. muu Suomi. Vastaajien mukaan on myös mahdollista, että suurimmalla osalla asiat sujuvat ihan hyvin, mutta tällä hetkellä negatiiviset äännet vievät runsaasti tilaa positiivisilta ääniltä.

Vastaajat kokevat, että valtakunnallisuus DVV:ssä näyttäytyy siinä, etteivät työjonot toimi ja työntekijät toimivat jonojen suhteen eri tavoin. Tämä ei edistä yhteistyötä eikä toteuta vastuun toteutumista ja johtaa valtavaan työruuhkaan koko holhoustoimessa. Valtakunnallisuus on johtanut myös siihen, että työ on yksinäisempää kuin ennen. Turhautuminen eri asioihin on myös alkanut vaikuttaa ilmapiiriin. Vastausten mukaan työilmapiiri on ollut aikaisemmin erinomainen, mutta tällä hetkellä työkavereiden kanssa ei nähdä ja kiire painaa kaikkia. Työilmapiiriä heikentää myös se, että määräaikainen työntekijä, joka oli tehnyt työnsä moitteettomasti useamman vuoden ajan, joutui lähtemään ja nyt hänen tilalleen opetetaan uutta työntekijää. Harmitusta vastaajien mukaan aiheuttaa myös se, että osa työntekijöistä on ihan loppu eikä työhyvinvointi ole Fiilismittarin perusteella hyvällä mallilla.

Vastaajien kokemusten mukaan työntekijät ovat väsyneitä vallitsevaan tilanteeseen, jonka johdosta sitä alkaa helposti syyttelemaan muita työntekijöitä ja esimiehiä. Stressin ja paineiden seurauksena saatetaan muuttua kyvyttömäksi näkemään muiden työtilannetta. Vastaajat kokevat kuitenkin, että huumori on kivaa ja asiallista ja työkaverit ovat mukavia ja auttavaisia. Eräässä vastauksessa toivotaan, ettei rakentavaa kritiikkiä kutsutaisi huonon ilmapiirin luomiseksi, sillä tällä hetkellä monet työntekijät kritisivat avoimesti uuden viraston prosesseja ja työtapoja ja näin pitääkin tehdä, jos prosessit eivät ole kunnossa. Näin toimimalla prosesseja saadaan kehitettyä sen sijaan, että vain vakuuteltaisiin kaiken olevan kunnossa, vaikka näin ei ole. Vastausten mukaan holhoustoimen ilmapiiriä parantaa se, että on nyt saatu uusi asianhallintajärjestelmä tuotantoon, sillä se sujuvoittaa työn tekemistä ja osoittaa, että on tehty oikeita asioita ja saatu aikaan toimiva työkalu.

4.4 Muutokset työhyvinvoinnissa

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, onko työhyvinvoinnissa tapahtunut muutoksia muutostilanteiden eli organisaatiomuutoksen ja koronapandemian seurauksena. Vastaajista 61 prosenttia on sitä mieltä, että työhyvinvointi on huonontunut, 15 prosentilla se on parantunut ja 24 prosentilla ei ole tapahtunut muutoksia. (Kuva 13.)



Kuva 13. Muutokset työhyvinvoinnissa (vastauksia 112 kappaletta)

Avoimien vastauksien mukaan stressin määrä on nyt lisääntynyt, koska pystyy ymmärtämään asiakkaiden kiukun ja huolen siitä, että asiat etenevät hitaasti. Tällaisissa tilanteissa on vaikeaa pitää oma pää kylmänä. Koetaan myös, että etätyöt ovat parantaneet jaksamista ja työhyvinvointia. On nimittäin hyvä, että saa luvan kanssa olla yksin kotona työskentelemässä eikä ole pakko olla niin sosiaalinen. Etätöissä on myös mahdollisuus aloittaa työt aikaisemmin ja näin ollen myös lopettaa aikaisemmin. Etätöiden vuoksi myös tunnin työmatka suuntaansa jää pois ja elämänlaatu paraneen seurauksena. Etätyöt ovat myös avanneet uusia, hyviä työtapoja. Etätyöt koetaan vastaajien mukaan myös raskaiksi, sillä työpaikalla erityisen tärkeää on työkavereiden tuki ja sosiaalinen kanssakäyminen. On myös stressaavaa, koska etänä on niin yksin. Koetaan myös, että työn ja vapaaajan erottaminen on etätöissä haastavaa. Myös jaksaminen aiheuttaa vastaajien mukaan haasteita, sillä ennen työtehtävät olivat selkeämmät ja etenkin niiden määrä oli hallittavissa. Nyt kaikki on yhtä suurta massaa, jolle ei näy loppua. Omien työtehtävien kaventuminen myös heikentää työhyvinvointia. Vastauksien mukaan työhyvinvointi myös vaihtelee.

Vastaajien mukaan työhyvinvointiin on vaikuttanut positiivisesti se, että työtehtävät ovat muuttuneet mielekkäämmiksi, mutta yleiset muutokset ovat vieneet asioita huonompaan suuntaan. Muutos tuli liian äkkiä ja koetaan, että työntekijöiden pitäisi koko ajan vain venyä. Koetaan myös, että muutos on johdettu huonosti ja se aiheuttaa väsymystä. Vastaajien mukaan johto ei ymmärrä realiteetteja eikä sitä, millaista holhoustoimen työ

oikeasti on eikä koulutuksella tunnu olevan merkitystä työtehtävien jaksossa. Huono johtaminen ja jatkuvat muutokset myös kuormittavat vastaajien mukaan liikaa. Organisaatiomuutoksen johdosta stressiä on koko ajan, aikaisemmin vain välillä. Sen lisäksi koetaan myös riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunteita. Organisaatiomuutoksen vuoksi asiat ovat olleet koko vuoden muutoksessa eikä rutiininomaista tekemistä ole päässyt syntymään. Vastauksien mukaan työn organisointi on jäänyt muutoksen jalkoihin. Koetaan, että tällä hetkellä tärkeintä on muutos eikä se, että työtavat muuttuvat toimivammiksi. Töitä on liikaa jonossa ja tavoitteisiin on mahdoton päästä. Työ on myös vaativampaa kuin ennen. Lupaukset paremmasta ja toimivammasta organisaatiosta ovat osoittautuneet pelkiksi puheiksi. Vastaajat kokevat, että organisaatio on paikoin epäonnistunut eikä oma paikka ja rooli virastossa ole täysin selvä. Osa vastaajista on myös sopeutunut hyvin muutokseen. Vastauksien mukaan DVV:ssä on hyviä ja huonoja puolia ja toivotaan, että viraston hyvät puolet pääsevät esiin parin vuoden kuluttua. Koronapandemian osalta toivotaan, että siitä päästäisiin heti eroon.

Vastauksien mukaan järjestelmät eivät ole nykyisellään riittävän kehittyneitä DVV:n käyttöön ja tämä aiheuttaa ongelmia viraston toimintaan ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työtehtävien hoitaminen on hidastunut ja vaikeutunut, koska lähes kaikki asiakirjat joudutaan muuttamaan sähköisiksi manuaalisesti. Valtakunnallisuus, valtakunnalliset työjonot ja niihin liittyvä asiakirjojen tallennus toimii huonosti ja se stressaa päivittäin toimimattomuutena, turhana lisätyönä ja jatkuvana selvittämisenä. Vastaajien mukaan organisaatiomuutokseen lähdettiin liian keskeneräisenä. Monessa asiassa on edelleen yhteinen linja työn alla, eikä ongelmallisiin substanssiasioihin saa enää välttämättä apua, koska aina ohjataan kysymään asiasta seuraavalta. Asiakkaita ei myöskään enää neuvota tai ohjata etukäteen, joten työjonoihin tulee muun muassa sellaisia hakemuksia, joista puuttuu tarvittavat liitteet.

Vastaajia turhauttaa lisäksi se, ettei työtä ole saatu organisoitua valtakunnallisella tasolla toimivaksi. Työyhteisö on myös hajonnut tavalla, joka ei tue työn tekemistä eikä työhyvinvointia. Asiakkailta tulee paljon palautetta pitkistä työjonoista ja työntekijät ovat aivan uupuneita, kun vanhoilla järjestelmillä yritetään toimia digitaalisesti. Lähes kaikki toiminnot vievät nyt enemmän aikaa, joten asioita on mahdoton tehdä enää nopeammin tai tehokkaammin. Kaikki asiat tuntuvat olevan vielä sekaisin ja asioita on aikaisempaa vaikeampi hallita. Tämä heikentää vastaajien työhyvinvointia. Muutostilanteet ovat myös stressaavia, sillä ikääntyessä uusien asioiden opettelu on entistä hankalampaa. Jatkuva uusien asioiden opettelu, tekninen näpertäminen ja ohjeiden etsiminen rasittaa ja kuormittaa. Koetaan, että koko ajan puhutaan kehittämisestä, mutta ei sitä aina jaksaa kehittää tai kehittyä. Asioista kysyminen on myös hankalampaa Skypeä välityksellä kuin kasvokkain papereita näyttämällä. Organisaatiouudistus kuitenkin

mahdollistaa myös sen, että työpaikkakiusaamista kokeneen ei tarvitse tehdä enää kuin hyvin vähän yhteistyötä kiusaajiensa kanssa. Tältä kanalta organisaatiomuutos on siis ollut äärimmäisen tärkeä ja työhyvinvointia parantava asia.

4.5 Työhyvinvointi muutostilanteissa

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitkä seikat parantavat työhyvinvointia muutostilanteissa. Tämän selvittämiseksi kyselylomakkeella oli avoin kohta, jossa jokaisen vastaajan oli mahdollista kertoa niistä seikoista, jotka parantavat heidän työhyvinvointiaan. Vastaukset on jaettu viiteen eri luokkaan, joita ovat 1) työtehtävät, 2) organisaation toiminta, 3) työyhteisö ja työympäristö, 4) koulutus sekä 5) työntekijä itse.

Ensimmäinen kohta koskee työtehtäviä. Vastaajille on tärkeää, että työ on hyvin organisoitua ja työnkuva on selkeä. Työnkuva ei saa esimerkiksi olla liian sirpaleinen. Lisäksi halutaan vaikuttaa omiin työtehtäviin, asemaan ja työn rytmittämiseen. On myös olennaista, että työntekijöiden mielipiteitä kunnioitetaan ja että tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin tai edes kommentoida niitä. Tavoitteiden tulee olla myös järkeviä ja liian korkeat tavoitteet tulee madaltaa. Lisäksi työhyvinvointia muutostilanteissa parantaa selkeät, helposti löydettävät ohjeet työn tekemiseen, jotka eivät muutu jatkuvasti sekä valtakunnalliset työjonot. Koetaan myös, että työhyvinvointia parantaa, jos vastuut asioiden hoidosta jakaantuu useammalle henkilölle. Resurssien tulee myös olla riittävät.

Organisaation toimintaan koskeva asia, jolla on parantava vaikutus työhyvinvointiin, on muun muassa hyvä tiedonkulku eli informaatio tulee ajoissa ja se on selkeää. On tärkeää tietää mitä asioita tehdään ja millä tavoin. Olennaista on, että kaikki puhuvat samaa kieltä. Työntekijöille pitää selvittää se, mihin ollaan menossa ja mitä jokaiselta odotetaan. Muutoksen päämäärän ja suunnan pitää olla selvät. Erilaiset infotilaisuudet ovat hyvä keino tähän. Muutoksista pitää myös kertoa todenmukaisesti ja ongelmat on sanottava ääneen sekä annettava selkeät suunnitelmat asioiden parantamiseksi. Viestinnän pitää olla selkeää myös ulospäin, etenkin niissä tilanteissa, joissa tehdyt päätökset vaikuttavat asiakkaisiin. Tämä vähentää turhia yhteydenottoja asiakkailta. Asioiden pitää olla myös hallinnassa ja vastuutettuina. Työntekijät pitää myös osallistaa muutokseen. Tehdyt ratkaisut pitää perustella ja kohtelun on oltava oikeudenmukaista. Esimiehen on myös oltava ajan tasalla sekä osaava ja hänen toimintansa on oltava johdonmukaista. Esimiehen on oltava myös hyvä keskusteluyhteys ja hänellä on oltava ymmärtävä asenne. Muutokset pitää suunnitella paremmin kuin mitä DVV:n organisaatiomuutoksessa on tehty ja ne pitää toteuttaa pienemmissä erissä. Muutoksen pitää olla myös hyvin organisoitu. Asiat pitää tehdä järkevällä tavalla ja jättää turha byrokratia pois.

Organisaatorakenteen on oltava selkeä, samoin jokaisen oma rooli siinä. Kiitosta ja palkitsemista on myös saatava välillä.

Työyhteisöä ja työympäristöä koskevat työhyvinvointia lisäävät asiat ovat vastaajien mielestä rauhallinen ja positiivinen työympäristö, hyvin toimivat järjestelmät ja työvälineet, työkaverit, virkistystoiminta, työkavereiden ja ryhmäpäällikön tuki, avoimuus työkavereiden kanssa ja mahdollisuus jakaa murheet heidän kanssaan, yhteisöllisyys, tunne siitä, että kaikki ovat samassa joukkueessa eli samassa veneessä, laaja etätömahdollisuus, työhön keskittyminen, työrauha ja tunne työn hallittavuudesta sekä työajan joustot. Lisäksi hyvinvointia lisää, kun työn mielekkyys säilyy, vaikka työtavat muuttuisivatkin ja kun on oma työhuone. Myös avoin ja hyväksyvä ilmapiiri on tärkeää, kuten myös se, että oman tiimin kanssa pidetään säännöllisiä palavereita tarpeeksi usein ja että on mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja vapaa-aika.

Työhyvinvointia lisää koulutuksen osalta se, että on mahdollisuus saada tukea ja koulutetaan asioihin etukäteen jo ennen muutosta. Työhyvinvointia parantaa myös se, jos annetaan koulutusta eri ohjelmien käyttöön. Vastausten mukaan oppimista olisi edesauttanut tässä organisaatiomuutoksessa se, jos Toivo- ja Elsa-järjestelmät olisivat olleet toiminnassa jo edellisenä vuonna, jolloin niihin olisi voinut totutella oman toimiston kanssa. Muutokselle ja uuden oppimiselle pitää myös antaa aikaa. Lisäksi toivotaan, että saisi keskittyä muutama asiaan kerrallaan ja opetella nämä asiat kunnolla. Muutoksissa työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijän oma asenne eli muutoksissa on katsottava koko ajan eteenpäin ja tehtävä parhaansa. Työntekijällä on oltava kykyä nähdä muutos hyvänä asiana ja sopeuduttava tähän. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös luottamus omaan ammattitaitoon. Myös haasteet ja uusien tapojen opettelu saattavat parantaa työhyvinvointia. Muutostilanteissa on myös itsensä hallinta tärkeää, ei ole tarpeellista ajatella sitä, mitä muut ajattelevat. On tärkeää myös kiinnittää huomiota omaan terveyteen ja siihen että perhe-elämä on kunnossa eikä ole taloudellisia huolia. Jos päästää oman terveydentilansa romahtamaan, ei se auta itseä eikä muita.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, mitkä seikat heikentävät työhyvinvointia muutostilanteissa. Vastaajien kokemuksen mukaan työhyvinvointia heikentää muutosvastainen ja negatiivinen ilmapiiri, tiedon kulkeminen epätasaisesti tai sitä ei anneta ollenkaan, paineet sekä toimimattomat työvälineet. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa heikentävästi se, kun uusia asioita otetaan käyttöön, mutta niihin ei opasteta tai kouluteta etukäteen. Esimerkiksi koetaan, että alkuvuonna 2020 työntekijät vain ”heitettiin järveen ja katsottiin osataanko sitä uida”. Puutteellinen organisointi vaikuttaa siihen, että työjonot pääsevät kasvamaan sellaisiksi, ettei niitä ole mahdollista purkaa määräaikojen puitteissa. Stressiä ja epävarmuutta aiheutuu siitä, että muutokset ovat jatkuvia. Jokin juttu tehdään tänään näin, mutta

huomenna toisin. Työhyvinvointia heikentää myös mahdollisuus siihen, että palkka alenee tai jäätyy. Motivaatioon vaikuttaa laskevasti se, jos johto kertoo asioista liikaa työntekijöille. Vastaajien mukaan on ymmärrettävää, että johdon täytyy toimia sen mukaan, mikä on tärkeää heitä ylemmille tahoille, mutta esimerkiksi työntekijälle ei ole motivoivaa kuulla, että nyt täytyy Elsa-järjestelmän olla tuottava, sillä Valtiovarainministeriö seuraa tilannetta. Työntekijä motivoituu oman työn merkityksestä ja se tuntuu vastaajien mukaan tällä hetkellä kadonneen ja sitä vähätellään. Työhyvinvointia alentaa myös jatkuvasti muuttuvat, sekavat ja monesta paikasta löytyvät ohjeet, tulipalojen sammuttelu ja arvostuksen puute.

Työhyvinvointia heikentää muutostilanteissa myös sinkoilu asiasta toiseen eli esimerkiksi se, ettei saa keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan, vaan pitää yhtäkkiä vaihtaa panostus täysin toiseen. Vastauksissa konkreettisenä esimerkkinä tähän liittyen on, että ensin pitää keskittyä määräämisasioihin ja yhtäkkiä tilintarkastukseen ja niin edelleen. Työhyvinvointiin vaikuttaa alentavasti myös se, jos ei koe, että itsellä on riittävä osaamista esimerkiksi asiakaspalveluun, kuten myös se, jos työnkuva on pirstaleinen ja työtehtävät monivaiheisia ja aikaa vieviä. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työn määrän lisääntyminen ja työntekijöiden väheneminen samanaikaisesti eli toisin sanoen resurssien puute. Työhyvinvointia heikentää lisäksi vähäinen mahdollisuus palautumiseen, esimerkiksi kaikki virkistysilpäivät ovat puuttuneet vuodelta 2020, sekä keskittymisen hajautuminen liian monen ohjelman, sivuston, työtehtävän ynnä muun parissa. Vastauksien mukaan tällä hetkellä koetaan, että työtä tai muutosta ei enää hallita, työmäärä on ylimitoitettu sekä tavoitteita on kiristetty ja ne on asetettu liian koviksi. Lisäksi koetaan, että johtoa ei kiinnosta tällä hetkellä lainkaan työntekijöiden tilanne ja jaksaminen, vaan he puhuvat ainoastaan strategioista eivätkä välitä työntekijöistä. Työhyvinvointia heikentää yleisesti huono johtaminen ja johtamattomuus sekä johdon ennakoimattomuus sekä se, että toimintatapoja muutetaan usein lyhyen ajan sisällä. Työhyvinvointia heikentää myös työn organisoinnin ammattitaidottomuus.

Vastaajien mukaan suuressa muutostilanteessa kaipaa sitä, että johto on jämäkkä eikä sitä, että ainoastaan lanseerataan toimintatavaksi itseohjautuvuus ja sen perusteella jätetään työntekijät omilleen muuttuvien ohjelmien, ohjeiden ja toimintatapojen sekaan. Moni vastaaja mainitsi vastauksissaan itseohjautuvuuden korostamisen työhyvinvointia heikentävänä seikkana, joka vaikuttaa vastaajien mukaan tarkoittavan DVV:ssä sitä, että työntekijä jätetään täysin yksin asioiden kanssa ja että johdossa yritetään siirtää vastuu työntekijöille. Lisäksi koetaan, että työhyvinvointia heikentää esimiesten välinpitämättömyys ja tietämättömyys siitä, mitä työ oikeasti pitää sisällään. Lisäksi koetaan, että ohjeiden kysyminen on vaikeampaa nyt, kun DVV on valtakunnallinen virasto, sillä uusilta työkavereilta, joita ei vielä tunne, neuvon kysyminen on vaikeampaa. Työhyvinvointia heikentää vastaajien mukaan myös se, että tietotekniikka ja järjestelmät

otettiin DVV:ssä käyttöön keskeneräisinä, kuten myös tyytymättömät asiakkaat. Työhyvinvointi heikkenee myös sen seurauksena, että vaikka tekee koko ajan kaikkensa, tuntee silti riittämättömyyttä. Vapaa- ja työajan sekoittuminen johtaa siihen, että vapaa-ajallakin miettii, että pitäisikö mennä jatkamaan töitä, koska ei saanut työajalla valmiiksi kaikkea sitä mitä ajatteli. Työhyvinvointi alenee myös päämäärättömyydestä ja suunnitelmattomuudesta sekä siitä, jos muutokset tehdään äkkinäisesti ja asioita muutetaan vain muuttamisen vuoksi eikä sen takia, että niistä olisi hyötyä työn tekemiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, ettei työkavereita näe enää niin usein, joten toimistolla ollessa tuntuu yksinäiseltä.

Vastaajien kokemuksen mukaan DVV:ssä muutokset tehtiin kaikki kerralla ja liian nopeasti eivätkä ihmiset tai järjestelmät olleet vielä valmiita muutokselle ja tämä heikentää työhyvinvointia. Vastaajat kokevat myös, että asiat ovat menossa vain huonompaan suuntaan. Työhyvinvointia heikentää vastaajien mukaan se, kun ei saa oikea-aikaista tietoa itseään koskevissa asioissa oikealta taholta, epävarmuus omia työtehtäviä ja asemaa koskien, stressi, epäoikeudenmukaisuus sekä henkilöstön mielipiteiden huomioimattomuus. Myös kyräilyllä, spekulatioilla ja työyhteisön hajainaisuudella on työhyvinvointia alentava vaikutus. Työhyvinvointiin heijastuu myös se, ettei DVV:n johdolla ole langat käsissä, vaan sielläkin tunnutaan olevan eripuraisia. Johdolla ei myöskään tunnu olevan vastaajien mukaan tietoa siitä, mitä holhoustoimen ”ruohonjuuritasolla” tehdään ja kuinka paljon. Työhyvinvointia heikentää myös se, että pakotetaan muutokseen, ja jos asiat eivät toimi, sanotaan, että vika on siinä, että työntekijä on joustamaton. Muukin pakottaminen, kuten esimerkiksi se, että kaikki pakotettiin puhelinrinkiin tai ottamaan työlistoilleen X määrä asioita, heikentää työhyvinvointia. Koetaan, että DVV:ssä johdon puolelta vain sanellaan asioita eikä selitetä asioiden taustoja. Asioista kerrotaan vasta sitten, kun asiat on ovat jo tapahtuneet. Palkkaa ei myöskään koroteta, vaikka työtehtävät vaikeutuvat. Ongelmana on vastaajien mukaan myös moniportainen johtajuus, jonka seurauksena käskyjä ja kehotuksia tulee monelta eri taholta. Myös se, että asiakirjapohjat muuttuvat DVV:ssä jatkuvasti, eikä enää tiedä onko asioihin tullut muutoksia sekä se, että asiakirjapohjat piti itse kääntää ruotsiksi, heikentää työhyvinvointia.

Vastaajien mukaan työn tehokkuuteen vaikuttaa ja virheiden riski kasvaa silloin, kun työpäivät kuluvat erilaiseen säätämiseen ja sähläämiseen, eikä töitä pysty organisoimaan sillä tavalla kuin haluaisi. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa, jos on monta stressitekijää samanaikaisesti, kuten esimerkiksi koronapandemia, uusi virasto, uudet järjestelmät sekä kasvanut työmäärä. Myös perhe-elämä ja etätyöt ja niiden yhdistäminen saattaa vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Työhyvinvointia alentaa lisäksi se, jos työntekijöitä aliarvioidaan eli laitetaan johdon virheet työntekijöiden syyksi sekä se, jos ei ole mahdollista vaikuttaa asioihin eikä tule kuulluksi tai ymmärretyksi. Myös pelko siitä, että muutos viekin huonompaan

suuntaan eikä siihen pysty sopeutumaan tai pysymään muutoksen mukana, heikentää työhyvinvointia. Vastaajien mukaan myös muutto uusiin tiloihin ilman toimintaohjeita alentaa työhyvinvointia, kuten myös sellainen viestintä, joka herättää enemmän kysymyksiä kuin antaa vastauksia sekä ruuhka, josta kukaan ei ota vastuuta.

4.6 Neuvoja seuraaviin muutoksiin

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta lisäksi sitä, miten työhyvinvointi voitaisiin vastaajien mukaan huomioida seuraavissa muutostilanteissa. Vastausten perusteella seuraavissa muutoksissa käytännön asioiden toteutus tulee suunnitella ja valmistella paremmin, jotta ylimääräistä kaaostilaa ei pääse syntymään tai vaihtoehtoisesti toteuttamalla muutoksen hitaammin. Muutoksen toteuttaminen pitää myös aloittaa ajoissa eikä hypätä kesken-eräiseen järjestelmään ja haukata liian isoa palaa kerrallaan. Asioiden sähköinen käsittelytapa olisi tällä kertaa ollut hyvä testata ensin paikkakunta-kohtaisesti ja sitten kun se on omaksuttu, siirtyä valtakunnalliseen käsittelyyn. Lisäksi uusiin asioihin on opastettava etukäteen, otettava riittävän pieniä kokonaisuuksia kerrallaan ja varmistettava, että on riittävä määrä henkilöstöä ja palkattava lisää työntekijöitä tarvittaessa. Työntekijöille on myös tarjottava mahdollisuus urakkatyöhön tai edes palkalliseen ylityöhön silloin, jos työt ruuhkautuvat. On myös pidettävä huoli siitä, että järjestetään virkistyspäiviä ja tarjotaan työterveydenhuollon apua sekä matalan kynnyksen ja varhaisen tuen palveluita työntekijöiden jaksamisen tueksi. Mielessä kannattaa pitää myös se, että organisaation muodostamisessa tulee olemaan haasteita eikä neliskanttisesta voi saada ympyrää, vaikka kuinka yrittäisi. Vastaajien mukaan seuraavissa muutoksissa kannattaa kuunnella työntekijöitä siinä vaiheessa, kun he kertovat, ettei jokin järjestelmä tai muu vastaava toimi käytännön työssä, kuten esimerkiksi nyt on sanottu holhoustoimen sähköpostista tai puhelinringeistä. Seuraavissa muutoksissa pitää näyttää paremmin myös se, että työntekijöitä arvostetaan sekä osallistaa työntekijöitä muutokseen.

Vastauksien mukaan muutoksissa olisi myös hyvä, jos edes väliaikaisesti kapeutettaisiin toimenkuvia, jotta syntyy tunne siitä, että osaa edes jonkin työtehtävän kunnolla. Jos muutoksissa oletuksena on se, että sähköiset järjestelmät tulevat korvaamaan osan työntekijöistä, työntekijöiden määrää kannattaa vähentää vasta sitten, kun tällainen järjestelmä otetaan käyttöön, ei ennen sitä. Muutokset pitää myös organisoida hyvin ja suunnitella niin, ettei muutamaan vuoteen tulisi isoja muutostarpeita. Ei siis pidä tehdä jatkuvaa puolivalmistaa suunnittelua, joka johtaa jatkuvaan muutostarpeeseen. Se aiheuttaa jo valmiiksi muutosväsymystä. Muutoksia ei myöskään pidä olla käynnissä montaa samanaikaisesti. Täytyy myös huolehtia siitä, että etätöissäkin on hyvät työvälineet. Työntekijöitä pitää kannustaa keskustelemaan muutoksista jatkuvasti esimerkiksi anonymisti jollakin keskustelupalstalla tai varaamalla avoimia kahvitunteja kaikille,

jotka haluavat osallistua. Virastossa on monta eri toimipaikkaa eli on helppo syrjäytyä keskustelemaan vain oman työporukan kanssa. Kun pidetään valtakunnallisuus koko ajan mielessä, myös ne työntekijät, jotka työskentelevät kauempana, tuntevat kuuluvansa työyhteisöön ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Näin ei pääse syntymään tunnetta siitä, että määräyksiä annetaan vain yhdestä suunnasta.

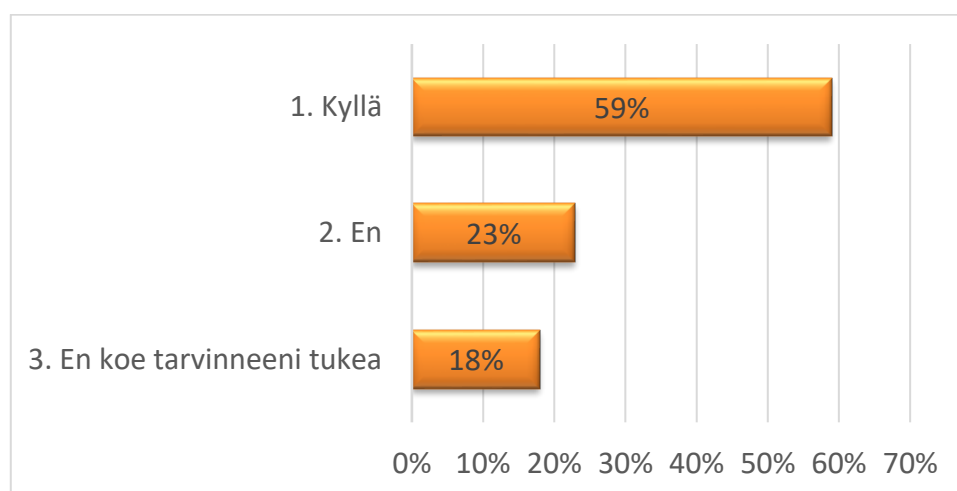
Muutoksissa pitää puhua etukäteen siitä mikä muuttuu, miten muutetaan, mihin pyritään ja kuka muutosta johtaa jokaisen työntekijän kohdalla ja kehen voi olla yhteydessä ongelmatilanteissa. Muutos on jatkuvaa ja se kuuluu työelämään, joten muutoksista voisi puhua jatkuvasti esimerkiksi henkilöstökokouksissa. Työntekijät kaipaavat myös sitä, että he saavat kannustusta ja mielihyvää vastineeksi. Myös kiitosta pitää saada välillä. Työntekijöille on myös tärkeää päästä johonkin tavoitteeseen sekä tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään eli olla osa jotain pienempää kokonaisuutta eikä vain ajelehtia yksinään. Muutosta suunnittelemaan pitää valita sellaisia ihmisiä, joilla on kykyä ja taitoa suunnitella ja johtaa muutosta. Esimerkiksi pitää valita sellaisia henkilöitä, joilla on aitoa kiinnostusta esimiestehtäviin ja heidät on koulutettava niin, että he pystyvät neuvomaan ja opastamaan tiimiläisiään. Asioiden muuttamisessa pitää huomioida myös yksilöiden erilaisuus, esimerkiksi ikä ja terveys, eli muutoksien pitää olla mallillisempia ja mielellään yksi asia kerrallaan. Eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet tulee huomioida yksilöllisesti. On myös varmistettava, että voimaan tulleet muutokset on mahdollista toteuttaa myös käytännössä, ettei asiakkaille tarvitse selittää ongelmista. Asioissa tulee huomioida loppukäyttäjien mielipiteet jo ennakolta. Vastaajien mukaan pitää myös huomioida valtakunnallisuus eli johdossa ja muuallakin pitää muistaa se, että työntekijöitä on Kehä III:n ulkopuolellakin.

On myös tärkeää, että jokaiselta työntekijältä kysytään edes silloin tällöin mitä hänelle kuuluu, onko töissä ongelmia ja mitä niille voitaisiin tehdä. Työntekijöillä on myös oltava mahdollisuus keskusteluihin, jotta pääsee jakamaan omia tuntejaan rehellisesti esimerkiksi työterveydessä tai työkalaverien kesken. Isoissa organisaatiomuutoksissa olisi myös parempi, jos luotaisiin selkeästi kokonaan uusi virasto, eikä yhdistettäisi toista virastoa toiseen. Tiedottaminen kannattaa keskittää vain yhteen foorumiin. Ohjeiden on oltavat selkeät ja työhyvinvointiin on panostettava esimerkiksi virkistys- ja hyvinvointieduilla. Vastuiden jakautumisen pitää olla myös selkeää. Työntekijöitä on oltava riittävästi perusasioiden hoitamiseen eikä niin, että suunnittelijoita ja työryhmäläisiä on valtavasti eikä heitä käytännössä tavoita helposti, jos jotakin ongelmia ilmenee. Työhyvinvointia voi parantaa se, että parin kuukauden välein halukkaille järjestetään psykologin kanssa jokin workshop. Muutostilanteissa on myös pidettävä mielessä joustavuus. Työntekijöiden toiveet on myös huomioitava ja toteutettava ne, jos se vain suinkin on mahdollista. Toimipisteissä olisi hyvä olla joku yhteyshenkilö, joka pystyy toimimaan koko yhteisön hyväksi, jotta työaika

ei kulu sellaisten asioiden hoitoon, jotka olisi pitäneet olla jo hoidettu. Jokaisen työntekijän pitää myös itse miettiä omaa asennettaan muutostilanteissa.

4.7 Muutosjohtaminen

Tutkimuksessa selvitettiin myös muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Ensimmäinen tähän liittyvä kysymys selvitti sitä, saivatko holhoustoimen työntekijät riittävästi tukea lähiesimieheltään organisaatiomuutoksen ja koronapandemian aikana. Vastaaajia tähän kysymykseen oli 110 kappaletta ja heistä 59 prosenttia oli sitä mieltä, että he saivat riittävästi tukea. Vastaaajista 23 prosenttia ei ole saanut riittävästi tukea ja 18 prosenttia on sitä mieltä, etteivät koe tarvinneensa tukea lähiesimieheltään. (Kuva 14.)



Kuva 14. Lähiesimiehen tuki (vastauksia 110 kappaletta)

DVV:n holhoustoimessa on 16 eri tiimiä eli 16 ryhmäpäällikköä. Lisäksi jokaisella ryhmäpäälliköllä on yhteinen lähiesimies, joka toimii holhoustoimen johtajana. Avoimista vastauksista ei pysty yksilöimään sitä, ketä lähiesimiestä vastaus koskee. Vastauksien perusteella lähiesimiehiltä on saatu tukea, mutta on myös sellaisia vastaajia, jotka toivoisivat saaneensa sitä enemmän. Eräs vastaaja kokee, että esimies on tehnyt parhaansa, mahdollisesti jopa ylikin ja esimies kyllä yrittää tukea, mutta ryhmäpäälliköiden valtuudet tuntuvat olevan kovin vähäisiä. Eräs vastaaja on sitä mieltä, että uuden lähiesimiehen kanssa on käynyt hyvä tuuri, sillä nykyinen esimies pitää ryhmänsä ajan tasalla ja vastaa aina nopeasti. Vastajien mukaan on hyvä, että lähiesimies pitää säännöllisesti lyhyitä tiimipalaveriteita, joissa käydään asioita matalalla kynnyksellä läpi. Tukea antava lähiesimies on säännöllisesti yhteydessä tiimiläisiinsä ja on aidosti kiinnostunut tiimiläistensä kuulumisista. Vastajien mukaan esimies osoittaa tukea muun muassa silloin, kun hän on hyvin tavoitettavissa silloinkin, kun hän ei ole samalla paikkakunnalla kaikkien tiimiläistensä kanssa.

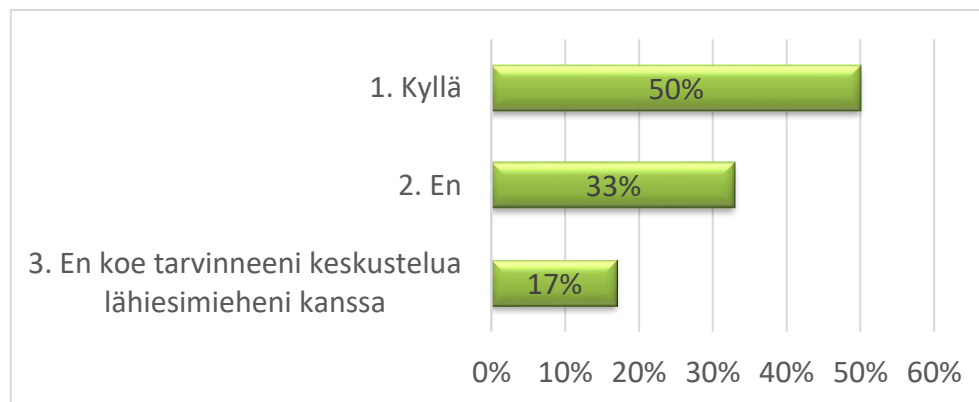
Vastausten mukaan esimieheltä koetaan saavan tukea silloin, kun esimies informoi hyvin ja häneltä saa kannustusta ja palautetta. Tukea antava esimies ymmärtää myös työntekijöiden yksilöllisiä tilanteita ja sitä miltä työntekijästä tuntuu. Esimieheltä koetaan saavan tukea myös silloin, kun hän ottaa työntekijöiden toiveet huomioon eikä hänen toiminnassaan ole moittimista. Koronapandemia aiheutti omat haasteensa tuen antamiselle ja saamiselle, sillä erään vastaajan mukaan sen seurauksena yhteydenpito on vähentynyt ja tällä hetkellä pyritään lähinnä selviytymään. Vastaajien mukaan asiat on myös saatu järjestymään hyvin, vaikka koronapandemia tulikin yllättäen. Tähän on auttanut se, että jo vuosien ajan yhteyttä on pidetty etäyhteyksillä. Eräs vastaaja myös kokee, että aluksi keskustelua ja pohdintaa organisaatiomuutoksesta oli paljonkin, mutta esimieskään ei kyennyt täysin hahmottamaan muutosten määrää ja vaikutusta tai sitä kuinka paljon niihin kuluu aikaa.

Vastaajien mukaan myös joitakin kehittämiskohteita lähiesimiehen toiminnasta löytyy. Vastauksien mukaan tukea on saatu koronapandemian aikana hyvin, mutta esimies tiesi itsekin organisaatiomuutoksen aikana vähän asioista. Eräs vastaaja kertoo, että lähiesimies enemmän kyseli tiimiläisiltään miten asiat menevät. Tuen saamiseen on vaikuttanut myös se, että esimies vaihtui organisaatiomuutoksen aikana. Vastauksien perusteella koetaan myös, että oma lähiesimies on muodollinen esimies, jolla ei ole mitään tekemistä varsinaisen työn tai työyhteisön kanssa. Vastaajien mukaan kaikilla esimiehillä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä heidän tiimiläistensä työtehtäviin kuuluu. Apua saa enemmän samaa työtä tekeviltä ja hallinnollisissa asioissa ollaan yhteydessä esimiehen sijaan henkilöstöhallintoon. Jos esimies ei pidä säännöllisiä tiimipalavereita, ei koeta, että häneltä saadaan tukea. Etenkin nyt, kun työskennellään pääasiassa etänä, toivotaan, että esimies olisi yhteydessä tiimiläisiinsä edes silloin tällöin ja kyselisi kuulumisia ja kävisi läpi tulevaa sekä havaittuja ongelmia.

Vastauksien mukaan koetaan myös, että esimies on liian kiireinen eikä hänellä ole aikaa pysähtyä kuuntelemaan tiimiläisiään. Vastaajien mukaan on myös vaikeaa vaivata muita omilla asioillaan, sillä kaikilla on kiire. Vastauksen perusteella viraston verkkosivustot ja henkilöstöinfot antoivat tukea esimiehen puolesta, joten tukea ei ole saatu eikä kaivattu. Vastaajilla on kokemusta myös siitä, että esimies on tosi kiva ja hyvä työssään, mutta hänellä ei ole vielä riittävästi kokemusta tunnistaa tiimiläistensä uupumisen merkkejä tai ei osaa kysyä näihin liittyviä kysymyksiä. Vastausten mukaan ongelmana ei ole ollut oma lähiesimies, vaan ylempi johto, jossa tehdään päätöksiä tietämättä mitä käytännön työ oikeasti pitää sisällään.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi sitä, kokivatko vastaajat, että he saivat keskustella lähiesimiehen kanssa riittävästi organisaatiomuutoksesta. Vastauksia tuli 109 kappaletta. Vastaajista 50 prosenttia koki, että he saivat keskustella riittävästi, 33 prosenttia koki, että ei saanut ja 17 prosenttia oli

sitä mieltä, etteivät he koe tarvinneensa keskustelua lähiesimiehen kanssa. (Kuva 15.)



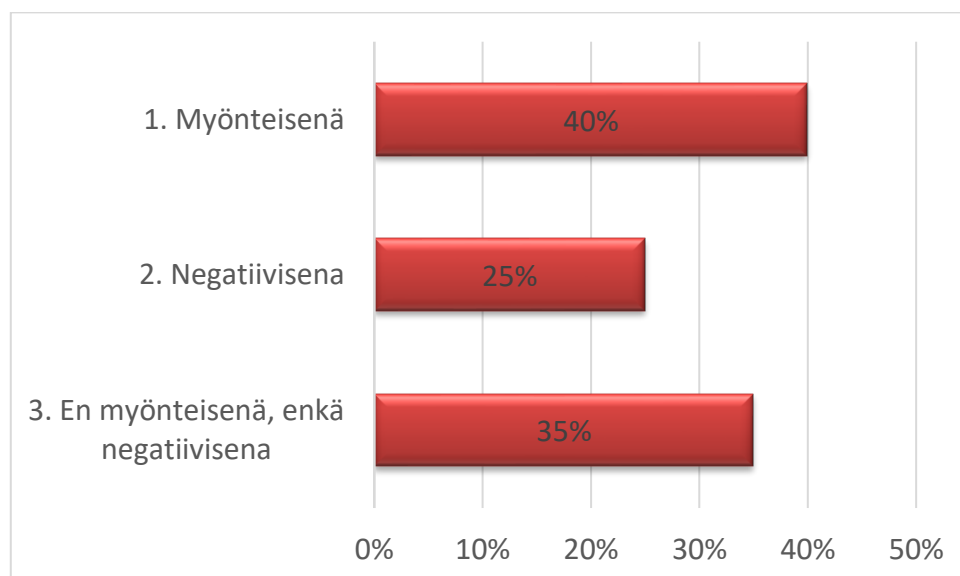
Kuva 15. Keskustelu lähiesimiehen kanssa (vastauksia 109 kappaletta)

Avovastauksissa vastaajat kertoivat, millaisia keskusteluja heillä on lähiesimiehen kanssa ollut tai miksi keskusteluja ei ole ollut lainkaan. Lisäksi vastauksissa avataan sitä, mitä olisi vielä toivonut lähiesimieheltä keskustelujen suhteen. Vastauksista ei käy ilmi, ketä esimiestä mikäkin vastaus koskee, joten vastauksissa puhutaan yleisesti esimiehestä. Erään vastaajan mukaan on ollut mukava puhua asioista lähiesimiehen kanssa ja ihmetellä yhdessä miten mikäkin asia menee. Eräs vastaaja kokee, että esimiehen kanssa oli paljonkin keskustelua muutostilanteiden aikana, mutta lopputuloksen kannalta sillä ei ollut kuitenkaan mitään merkitystä. Useampi vastaaja kertoo, että esimies tiesi tulevasta organisaatiomuutoksesta ihan yhtä vähän kuin kaikki muutkin ja hänellä oli ihan samat ongelmat kuin muillakin. Eräs vastaaja kertoo, että esimies kyllä tuki organisaatiomuutoksessa esimerkiksi, mutta keskustelu oli hankalaa, sillä moni asia tuli esimiehellekin yllätyksenä. Vastauksien mukaan koetaan myös, että keskustelua kaippaa tiettyyn pisteeseen asti, mutta esimies on myös niin ylityöllistetty, että häntä on vaikeaa tavoittaa ja tuntuu kurjalta vaivata häntä omilla asioilla, koska häntä painostetaan muutenkin tarpeeksi ylemmältä taholta. Vastauksien mukaan keskustelu ei ollut niinkään tarpeellista organisaatiouudistuksen aikana, mutta sen jälkeen sitä kaippaa. Eräs vastaaja kertoo, että esimieheen sai aina yhteyttä ja hän vastasi kysymyksiin, vaikka usein vastaus olikin, että ei hänkään tiedä. Yksi vastaaja myös uskoo, että esimies olisi raivannut tilaa kalenteriinsa keskustelua varten, jos olisi silloin osannut esittää oikeanlaisia kysymyksiä ja pohdintoja.

Vastaajien mukaan keskustelua lähiesimiehen kanssa käytiin ainakin teoreettisesti ennen muutosta. Eräs vastaaja myös kertoo, ettei sijaiseksi tullut esimies ollut millään tavalla yhteydessä eikä kyselyt kuulumisia esimiehen sairausloman aikana. Vastauksien mukaan koetaan myös, että vaikiokeskustelut ovat riittäviä. Eräs vastaaja kertoo, että lähiesimies on toiselta paikkakunnalta, joten häntä ei tunne ja häneltä saatu

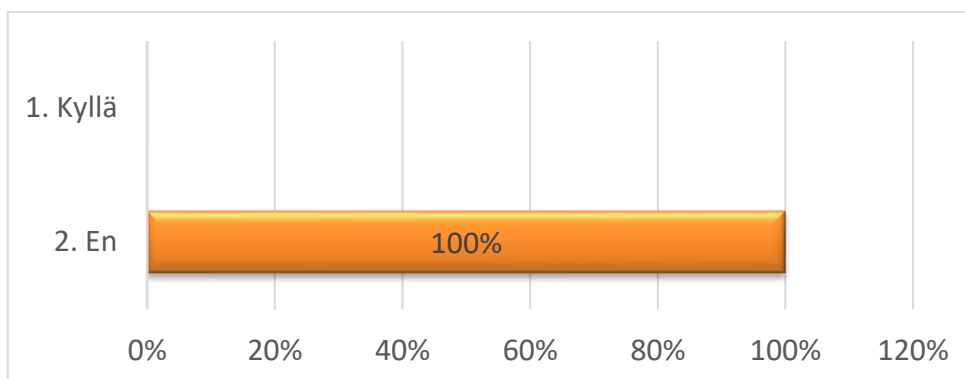
organisaatiomuutokseen liittyvä informaatio on ollut varsin pintapuolista ja tietoa saa muualtakin. Vastaajat kokevat myös, että on mukavaa, että työpaikka säilyy, joten ei sitä tarvitse sen enempää ihmetellä. Erään vastaajan esimies on nyt vaihtunut eikä uuden kanssa ole käyty keskusteluja organisaatiomuutoksesta tai siitä miten etätöissä on jaettu. Aikaisemman esimiehen kanssa organisaatiomuutoksesta keskusteltiin syksyllä 2019 ja lähiesimies kertoi kaiken sillä hetkellä saatavilla olevan tiedon. Vastauksien mukaan esimiehen kanssa ei käyty keskusteluja organisaatiouudistuksesta, koska ei voitu luottaa siihen, että negatiivisista tunteista kertominen ei vaikuttaisi työpaikkaan jatkossa. Keskustelu ei onnistunut myöskään silloin, kun esimiehellä on muutoksesta eri ajatukset kuin hänen tiimiläisillään. Koetaan myös, että asioista juttelee mieluummin sellaisten työkavereiden kanssa, jotka ymmärtävät itseä. Vastauksien mukaan yhteydenottoja myös odotettiin saavan enemmän lähiesimiehen toimesta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, kokivatko vastaajat organisaatiomuutoksen myönteisenä vai negatiivisena vai ei kumpanakaan. Vastauksia tuli 111 kappaletta. Vastaajista 40 prosenttia kokee muutoksen myönteisenä ja 25 prosenttia negatiivisena. Vastaajista 35 prosenttia on sitä mieltä ettei organisaatiomuutos ole myönteinen eikä negatiivinen asia. (Kuva 16.)



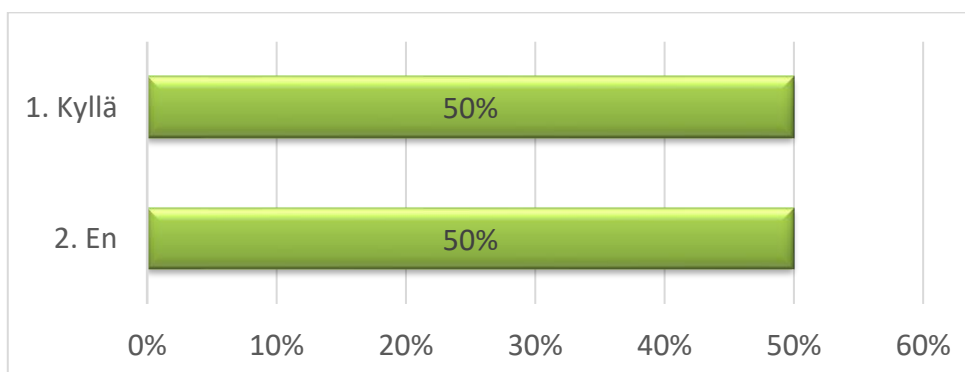
Kuva 16. Kokemus organisaatiomuutoksesta (vastauksia 111 kappaletta)

Niiltä vastaajilta, jotka vastasivat aikaisempaan kysymykseen, että he kokevat organisaatiomuutoksen negatiivisena, kysyttiin lisäksi sitä, kokivatko he, että he saivat näyttää muutoksen aiheuttamat negatiiviset tunteet. Vastaajista 100 prosenttia on sitä mieltä, että he eivät saaneet näyttää niitä. (Kuva 17.) Koska vastaajia tähän kysymykseen on suhteellisen vähän, tässä kohdassa ei kerrota sitä kuinka monta vastaajaa kysymykseen vastasi. Näin varmistetaan, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.



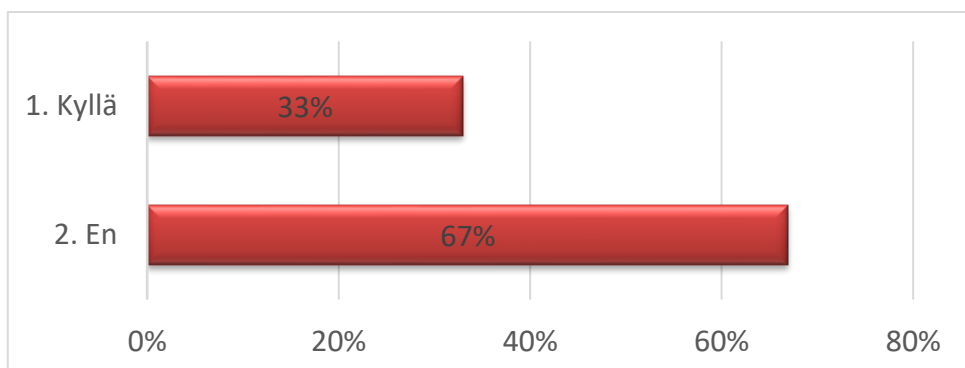
Kuva 17. Negatiivisten tunteiden näyttäminen

Näiltä vastaajilta kysyttiin myös kokevatko he, että he saivat keskustella lähiesimiehen kanssa muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista. Vastaajista 50 prosenttia oli sitä mieltä, että he saivat keskustella niistä ja 50 prosentti ei saanut. (Kuva 18.)



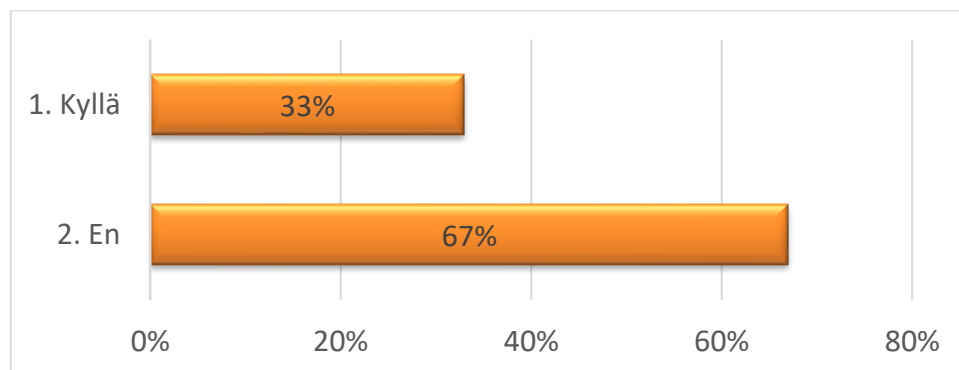
Kuva 18. Keskustelu lähiesimiehen kanssa negatiivisista tunteista

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, olisivatko ne vastaajat, jotka kokivat muutoksen negatiivisena, halunneet keskustella negatiivisista tunteista lähiesimiehensä kanssa. Vastaajista 33 prosenttia on sitä mieltä, että halusi keskustella ja 67 prosenttia ei halunnut. (Kuva 19.)



Kuva 19. Halu keskusteluun lähiesimiehen kanssa negatiivisista tunteista

Muutosjohtamiseen liittyen tutkimuksessa selvitettiin vielä sitä, kokivatko vastaajat, että he saivat vaikuttaa organisaatiomuutoksessa riittävästi itseään koskeviin asioihin. Vastauksia tuli 108 kappaletta. Vastaajista 67 prosenttia kokee, etteivät he saaneet vaikuttaa riittävästi itseään koskeviin asioihin ja 33 prosenttia kokee, että saivat. (Kuva 20.)



Kuva 20. Vaikuttaminen itseään koskeviin asioihin (vastauksia 108 kappaletta)

Avoimien vastauksien mukaan vaikuttamismahdollisuuksia omiin asioihin ei ollut, koska kaikki asiat tehtiin jossakin muualla ja työntekijät jäivät kapuloiden rattaisiin. Esimerkiksi työyhteisöt ja järjestelmämuutokset toteutettiin keskitetysti eikä niihin voinut vaikuttaa. Vastaajien mukaan työntekijöiltä ei kysytty asioista, vaan ainoastaan kerrottiin, että näin tapahtuu: työtehtäväsi ovat nämä, esimiehesi tämä ja palkka pysyy samana. Yksittäisen työntekijän oli vaikea vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, koska DVV on iso virasto eikä johdolla ole tietoa siitä mitä kukin tekee työkseen. Eräs vastaaja kertoo, että viestiä kyllä yritettiin viedä eteenpäin, mutta se ei kuitenkaan edennyt ylemmälle portaalle ja tämä johtaa tunteeseen siitä, että yritetään vain ajaa omaa etua eikä haluta estää omaa urakehitystä. Vastaajien mukaan oli myös vaikea kokea, että omiin asioihin voisi vaikuttaa, koska kukaan ei tiennyt miten käytännön asiat tulevat järjestymään. Vastauksien perusteella myös tulevat palvelutiimit johtavat siihen, ettei omaan työhönsä pysty enää vaikuttamaan. Koetaan myös, että organisaatiomuutos oli ainoastaan työntekijöiden siirtämistä virastosta toiseen. Henkilöstön edustajia oli eri työryhmissä, mutta henkilöstön toiveet tai ajatukset eivät näkyneet riittävästi. Tämä synnyttää mielikuvan siitä, että kaikki ryhmät olivat ainoastaan kumileimasimia. Vastaajien mukaan vastan nyt voi olla teoriassa tilaisuus ottaa kantaa asioihin.

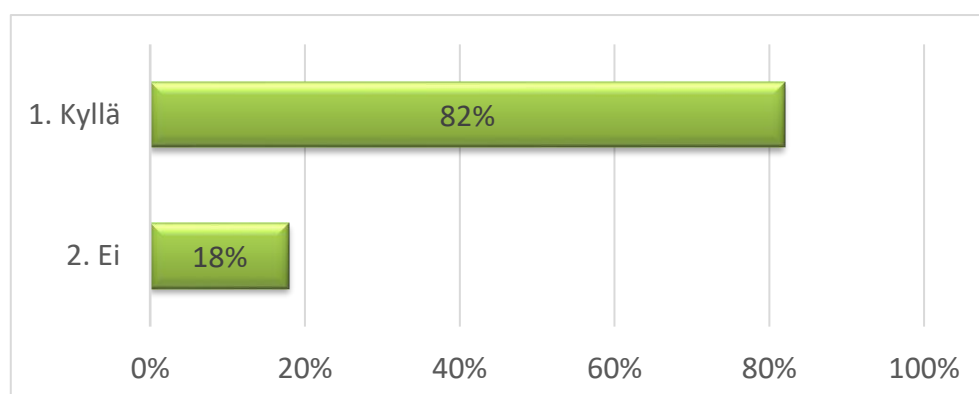
Eräs vastaaja kertoo, että työtehtävät lisääntyivät, mutta siitä huolimatta olisi pitänyt ottaa jotakin lisää. Koetaan myös, että työtehtävät ovat myös supistuneet eivätkä ne ole enää niin vaativia. Lisäksi haettu tehtävä on osoittautunut joksikin muuksi kuin mitä hakuilmoitus antoi olettaa. Erään vastaajan sijoitustoive ei toteutunut organisaatiomuutoksessa. Koetaan myös, että muutostilanteessa kuultiin, mutta ei kuunneltu. Ainakin

lokakuussa 2020 on edelleen ratkaisematta hyvin keskeinen ongelma maistraatti- ja VRK-taustaisten lakimiehien palkkaerosta tehtävissä, jotka ovat tosiasiallisesti samaa vaatavuustasoa. Vastauksien mukaan koetaan, ettei mihinkään voi vaikuttaa organisaatiomuutoksesta huolimatta. Palkka ja työtehtävät eivät muutu. Eräs vastaaja kertoo, että esimiehen mukaan ei ole oikea aika muutoksille, koska joko organisaatiomuutos tulee, tapahtuu tällä hetkellä tai jatkuu koko ajan. Vastauksien mukaan työntekijöitä ei kuunneltu otettaessa käyttöön uudet työtavat ja vielä keskeneräiset sähköiset asianhallintajärjestelmät. Toimintatavat on päätetty johdossa, jossa ei riittävästi ymmärretä holhoustoimen substanssia tai sitä mitä järjestelmiltä vaaditaan. Muutoksesta odotettiin paljon, mutta odotukset romutuivat varsin pian. Myös palkkaa on yritetty pienentää, mutta takuupalkan ansioista se säilyi.

Osa vastaajista on myös kokenut, että he saivat vaikuttaa asioihin. Osa kokee, että työtehtävistä sai sanoa mielipiteensä ja niihin sai vaikuttaa ja ne otettiin huomioon pikkuhiljaa. Vastaajien mukaan olisi myös ollut mahdollisuus olla aktiivinen, jos olisi niin halunnut. Koetaan myös, että työnkuvan osalta on voitu vaikuttaa asioihin ja että oman aseman ja työtehtävien osalta saattoi esittää toiveita. Eräs vastaaja kertoo, että organisaatiomuutoksessa sai ilmoittaa mitä tehtäviä haluaa tehdä ja sen seurauksena hän sai sellaisen uuden työtehtävän, jonka olisi halunnut jo vuosia sitten, mutta ei silloin sitä saanut.

4.8 Muutosviestintä

Muutosviestintää koskien tutkimuksessa selvitettiin sitä, onko vastaajien mukaan muutosviestinnällä vaikutusta työhyvinvointiin. Vastauksia tuli 111 kappaletta. Vastaajista 82 prosenttia kokee, että muutosviestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin ja 18 prosenttia kokee, ettei ole. (Kuva 21.)



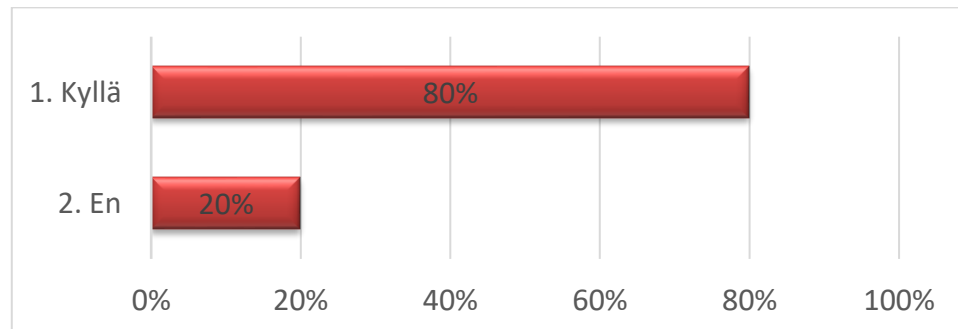
Kuva 21. Muutosviestinnän vaikutus työhyvinvointiin (vastauksia 111 kappaletta)

Avoimissa vastauksissa mainitaan, että koulutuksissa kaikki konsultit puhuivat sen verran oudoista asioista, ettei niistä ollut apua yksittäiselle työntekijälle. Viestintä oli enimmäkseen muodollista teatteria. Aito viestintä ja tiedon jako on tärkeää. Hyväksi koetaan se, ettei muutosta tällä kertaa olleet johtamassa konsultit. Viestinnän koetaan olleen etenkin kesän alussa varsin painostavaa eikä kannustavaa. Viestintää enemmän työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijöille annetaan sanavaltaa asioihin ja heitä kuunnellaan. Tässä muutoksessa ei annettu työntekijöille mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ja vastalauseet sekä mielipiteet hiljennettiin. Vastaajien mukaan DVV:n muutosviestinnästä kävi ilmi muutoksen tavoite ja tarkoitus, mutta siitä huolimatta ei täysin ymmärretä sitä tapaa, jolla muutos on hoidettu ja muutoksen vauhtia. Vastauksien perusteella muutosviestinnällä on vaikutusta hyvinvointiin, mutta viestinnässä on pysyttävä totuudessa. DVV:tä kuvailtiin ”unelmien täyttymyksenä”, mutta se ei ole osoittautunut vastaajien mukaan todeksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, jos viestintä on negatiivista. Vastausten perusteella mitä enemmän muutoksista saa tietoonsa, sitä vähemmän ne aiheuttavat epäilyksiä tai kalvavat mieltä. Huhuilta on katkaistava siivet. Vastaajien mukaan viestintä ei saa myöskään olla sekavaa. Tällä hetkellä sitä tulee monelta eri taholta, ohjeet muuttuvat ja päivittyvät, mutta tiedottaminen on epäselvää. On tärkeää, että päätökset, muutokset ja ratkaisut perustellaan, sillä perustelut auttavat sisäistämään ja hyväksymään asiat, vaikka muutos ei olisikaan itselle mieluinen. Perustelut ovat tärkeitä myös sitouttamisen kannalta. Ylhäältä päin saneleminen voi olla ikävää, jos ei ymmärretä miksi asiat tapahtuvat.

Vastaajien mukaan toimintatapojen käyttöönottoa hidastaa se, ettei asioista tiedoteta tarpeeksi. On myös varmistettava, että kaikki löytävät tiedon, sillä kaikki eivät käytä jokaista järjestelmää. Tällaiset työntekijät saavat tiedon vasta sitten, kun joku mainitsee asiasta. Muutoksen sopeutumista ei voi jättää kirjallisen viestinnän varaan, vaan tarvitaan lisäksi empatiaa eli joku ihminen selittämään muutosta. Onnistunut muutosviestintä lisää hyvinvointia, mutta vastaajien mukaan DVV:n nykyisenlainen muutosviestintä aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja ahdistusta sekä vaikuttaa negatiivisesti, koska tietoa tulee niin myöhään. Liiallinen viestitilva myös kuormittaa entisestään. Viestintä voidaan kokea myös pelkäksi sanahelelinäksi. Tärkeintä on teot sanojen takana. Viestinnällä ei ole merkitystä, jos sitä ei kuunnella tai haluta kuulla. Viestintä auttaa ymmärtämään sitä, mitä on tulossa ja miten oma työ ja työympäristö muuttuvat. Viestinnässä kannattaa painottaa tavoitetta ja tarkoitusta, vaikka myös keinoilla niiden saavuttamiseksi on merkitystä. Viestinnän haaste on siinä, että sen tulee olla oikea-aikaista ja riittävää, mutta sitä ei saa olla liikaa. DVV:n organisatiomuutoksessa vastaajia harmittaa hieman se, että valtakunnallisuus toteutettiin epämääräisellä tavalla. Esimerkiksi aluksi oli mahdollisuus tehdä asioita yksiköittäin, mikä toimi hyvin. Sitten siirryttiin äkillisesti toimimaan pelkästään valtakunnallisesti perustelematta siitä saatavia hyötyjä. Tästä

on seurannut palvelutason romahdus, tarpeeton stressi ja ruuhkat työjonoissa.

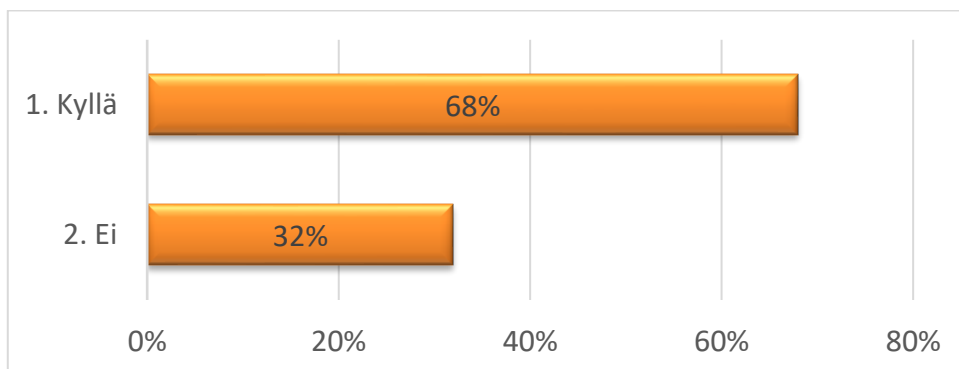
Tutkimuksessa selvitettiin myös, saivatko holhustoimen työntekijät riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta ja koronapandemiasta. Vastauksia tuli 109 kappaletta. Vastaajista 80 prosenttia on sitä mieltä, että tietoa saatiin riittävästi ja 20 prosenttia kokee, ettei saanut. (Kuva 22.)



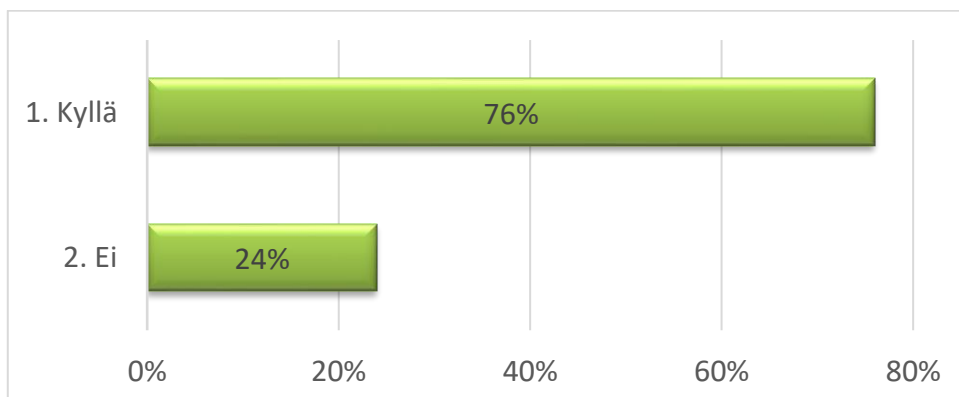
Kuva 22. Tiedon riittävyys (vastauksia 109 kappaletta)

Avoimien vastauksien mukaan organisaatiomuutoksesta saatiin muutoin tietoa, mutta käytännön vaikutuksista työhön tai siihen miten työtä jatkossa tehdään, ei saatu riittävästi tietoa. Tässä suhteessa viestintä epäonnistui. Vastausten mukaan tietoa on olemassa, kunhan jaksaa tai haluaa ottaa asioista selvää. Koronan suhteen on saatu hyvin tietoa ja on tiedetty miten toimitaan. Organisaatiomuutoksessa suurin osa tiedoista oli varsin epämääräistä ja sekavaa. Vastaajat kokevat, että organisaatiomuutoksen suhteen on koko ajan sellainen olo, että tietoa annetaan vasta viime hetkellä ennen muutoksen tapahtumista ja tämä aiheuttaa paljon epävarmuutta ja huolta. Koronapandemiasta on saatu paremmin tietoa, mutta vastaajien mukaan se on jäänyt vähemmälle kesän jälkeen. Pääsääntöisesti koronatilanteesta on tiedotettu hyvin. Tietoa on mahdollista ottaa vastaan vain rajallinen määrä, joten viestinnässä tarvitaan toistoja, kun halutaan, että viesti menee perille asti. Vastausten perusteella organisaatiomuutos oli niin iso, että viestijätkään eivät välttämättä tieneet mitä olisi pitänyt viestiä eikä kukaan tiennyt millainen todellisuus tulisi olemaan. Hankaluuksia vastaajien mukaan on aiheuttanut se, että tietoa tulee monesta paikasta ja se on osittain samaa ja osin erilaista. Viestejä ei aina jaksaa lukea, koska ne näyttävät samoilta kuin jo tulleet viestit. Uusia ohjeita tulee koko ajan, eikä siinä mikä ohje on viimeisin pysy enää kärryllä. Tietoa on myös vaikeaa löytää. Holhustoimen osalta annettiin myös aluksi vastakkaista tietoa siitä, millainen rakenne tulee olemaan ja tämä vaihtuikin äkillisesti vanhaan malliin. Organisaatiomuutokseen lähdettiin niin nopeasti, että sen suunnittelu oli vielä kesken. Vastausten perusteella viestinnässä ei ole perusteltu riittävästi tehtyjä ratkaisuja. Tietoa hukkuu myös massaan, koska ei ole ollut sellaisia tiedotustilaisuuksia, joissa olisi käsitelty vain tiettyjä aiheita kerrallaan.

Seuraavaksi selvitettiin sitä, oliko muutosviestintä oikea-aikaista. Vastauksia tuli 106 kappaletta ja 68 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä oli oikea-aikaista. Vastaajista 32 prosentin mielestä se ei sitä ollut. (Kuva 23.) Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin, että oliko viestintä ymmärrettävää. Vastauksia tuli 105 kappaletta. Vastaajista 76 prosenttia oli sitä mieltä, että ymmärsivät viestit ja 24 prosentin mielestä viestintä ei ollut ymmärrettävää. (Kuva 24.)



Kuva 23. Viestinnän oikea-aikaisuus (vastauksia 106 kappaletta)



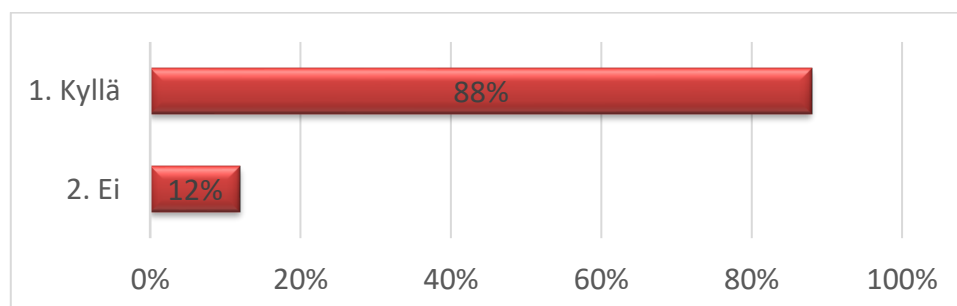
Kuva 24. Viestinnän ymmärrettävyys (vastauksia 105 kappaletta)

Avoimien vastauksien mukaan viestintä on ollut pääosin oikea-aikaista ja ymmärrettävää. Joitakin kehittämissuhteita myös tuli. Viestintä on ollut oikea-aikaista ja selkeää, mutta sisältö on koettu toisinaan täysin vääräksi. Koetaan kuitenkin myös, että organisaatiomuutosta koskevat infot olivat osittain epämääräisiä ja tulivat liian myöhään. Annettuun tietoon on pitänyt sopeutua nopeasti. Vastausten mukaan myös käytännön työtä koskevat viestit tulivat liian myöhään, ja tämä aiheutti stressiä etenkin asiakaspalveluhenkilökunnassa, sillä heidän työhönsä tällä oli suuri vaikutus muun muassa asioiden vireillepanon, työjonojen ja käytännön asioiden osalta. Toisinaan viestintä oli myös liian aikaista muutoshetkeen suhteutettuna ja viestin oli jo unohtanut tai sitä ei ollut luettu muutoksen astuessa voimaan. Vastaajien mukaan muutosviestinnässä ei kysytty käytännön työtä

tekeviltä sitä, miten asiat ovat maistraateissa hoidettu eikä asioiden muuttamiseen valmisteltu henkilöstöä tai järjestelmiä. Viestinnässä myös käytettiin liian paljon kapulakieltä. Vastaajat kokevat, että nyt ollaan pääsemässä asiakasviestinnässä irti lakimiesjargonista. Tämä on vastaajien mielestä positiivinen asia, sillä asiakkaat eivät kaipaa pykälää, vaan he tarvitsevat arkikielillä selvitystä asioista. Sama pätee myös henkilökunnalle viestimisessä. Viesti on helpompi ymmärtää, kun ammattitermien käyttö rajoitetaan asiantuntijoiden keskinäiseen kanssakäymiseen. Eräs vastaaja kertoo, että hän on kuitenkin oppinut muutosviestinnän seurauksena muuttaman uuden sivistyssanan.

Vastaajien mukaan viestintä oli ymmärrettävää, mutta kukaan ei oikeasti tiennyt mitä on tulossa. Koetaan lisäksi, että organisaatiomuutoksen suhteen tietoa olisi pitänyt antaa aiemmin ja enemmän. Tällä hetkellä osa viesteistä on kirjoitettu niin ympäröyoreästi, ettei lukija ymmärrä mitä viesti tarkoittaa. Toimintaohjeiden lukemisen jälkeen saattaa olla edelleen epävarma siitä, miten pitää toimia. Vastaajien mukaan usein huomaa myös sen, ettei viestin kirjoittaja tiedä mitään kirjoittamastaan asiasta. DVV:hen verrattuna maistraatit olivat pieniä, joten nyt vastaajien mukaan täytyy opetella suodattamaan itselle tärkeät viestit. Vastauksien perusteella viestejä tuli muutoksen suhteen myös sellaisista asioista, jotka olivat valmisteluasteella. Liiallinen ja liian aikainen viestintä vie aikaa varsinaisilta työtehtäviltä. Tiedon löytyminen ja sen erottaminen mikä päätös on luonnos ja mikä lopullinen oli toisinaan vaikeaa. Yksilötasolla organisaatiomuutoksesta ei ollut tietoa riittävästi eli ei esimerkiksi ollut tietoa siitä, miten omat valinnat vaikuttavat. Jotkin asiat tulivat ikävänä yllätyksenä. Välillä aikaa kului vastaajien mukaan myös turhiin palavereihin. Viestintä oli myös toisinaan ristiriitaista. Kehitysehdotuksena vastauksista nousi esiin, että holhoustoimen johtajan viestinnässä voisi jatkossa huomioida paremmin työntekijöiden näkökulmat. Lisäksi tietoa on tällä hetkellä aivan liian monessa paikassa ja sitä tulee ripotellen. Eräs vastaaja kokee myös, ettei viestintää ole ollut lainkaan.

Kysymykseen ”oliko tietoa riittävästi erilaisissa kanavissa” vastauksia tuli 107 kappaletta. Kahdentoista prosentin mielestä tietoa ei löytynyt riittävästi erilaisista kanavista ja 88 prosentin mielestä löytyi. (Kuva 25.)

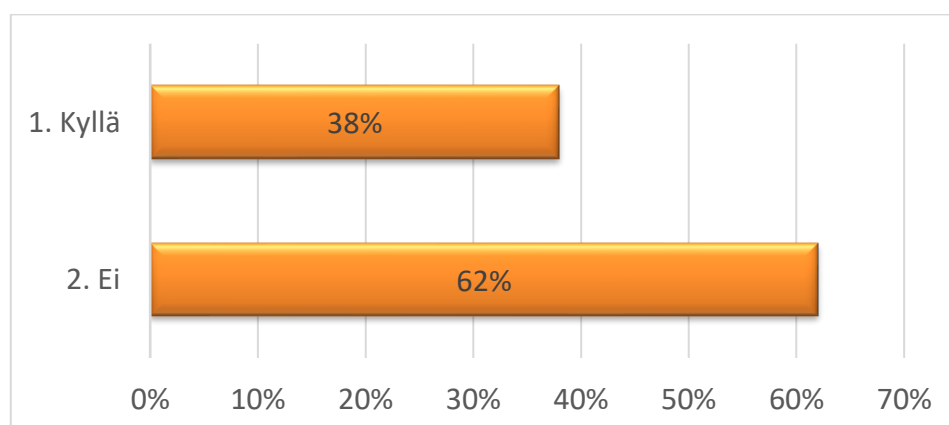


Kuva 25. Tiedon riittävyys erilaisissa kanavissa (vastauksia 107 kappaletta)

Avoimien vastauksien mukaan tietoa on, mutta se on hajautettu liian moneen paikkaan. Tämä aiheuttaa vastaajien mukaan sen, että ajankohtaisen tiedon löytäminen on hankalaa ja aikaa vievää. Tiedon jäsentelyyn, löytämiseen ja olennaisen tiedon korostamiseen pitää kiinnittää huomiota. Aina ei ehdi lukea ja etsiä ajankohtaista tietoa. Tämä aiheuttaa myös turhautumista. Tiedon hajauttaminen heikentää myös tiedon sisäistämistä. Organisaatiomuutoksen seurauksena eri kanavien määrä lisääntyi huomattavasti maistraattiaikoihin verrattuna. Tämä säikäytti alkuun osaa vastaajista ja aiheutti pelkoja siitä, että putoaa johonkin osaamattomuuden kuoppaan, josta ei pääse enää kipuamaan ylös. VRK:ssa oli aikaisemmin käytössä enemmän kanavia kuin maistraateissa, joten muutosviestintä saattoi mennä ohi osalta työntekijöistä. Muutostilanteessa myös vaihdettiin liikaa eri viestintäkanavia.

Tiedon hallitseminen on myös koettu vastaajien mukaan haasteeksi. Joissain asioissa on myös turhia päällekkäisyyksiä eri kanavissa. Selkeän kuvan hahmottaminen on vaikeaa. Töitä ei ehdi tekemään kunnolla, koska pitää aktiivisesti seurata monia eri kanavia. Viestintä pitäisi keskittää yhteen paikkaan. Yhteyshenkilöitä saa kiinni vaihtelevasti ja tietoja on monimutkaisten salasanojen takana. On vaikea ymmärtää sitä, miksi tarvitaan useita eri käyttäjätunnuksia ja salasanoja, jotta voi seurata kattavasti työhön liittyviä ohjeita ja perustietoja. Käyttäjätunnusten hakemiseen, salasanojen vaihtamiseen ja tukipalveluiden odottamiseen kuluu runsaasti työaikaa. Järjestelmä on turhan monimutkainen ja sitä laajennetaan koko ajan luomalla uusia päällekkäisiä toiminta-alustoja, joiden tarvetta ei ymmärretä. Sähköisten välineiden kanssa toimiminen oli myös organisaatiouudistuksessa uutta, joten viestinnästä ei välttämättä saanut mitään irti. Toiveena olisi myös jokin asiantuntijaluento aiheesta muutos ja kriisi.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, löytyikö muutostilanteisiin liittyvistä asioista tietoa helposti. Vastauksia tuli 103 kappaletta. Vastaajista 38 prosenttia on sitä mieltä, että löytyi ja 62 prosenttia kokee, että ei löytynyt. (Kuva 26.)



Kuva 26. Tiedon löytyminen helposti (vastauksia 103 kappaletta)

Avoimien vastauksien perusteella tietoa ei löytynyt aina helposti. Etenkin substanssiasioihin liittyvää tietoa oli vaikeaa löytää. Sitä on alkanut vastantulemaan loppuvuonna 2020 tulemaan pikkuhiljaa. Kaikkea tietoa ei ole välttämättä vielä löytynyt. Vastaajien mukaan DVV:ssä ei ole kunnollista viestityssihteeriä, joka huolehtisi siitä, että asiat tulevat kaikkien niiden tietoon, joille se on tarpeellista. Myös logiikka tiedon tallentamiseen vaihtelee eikä hakutoiminnot toimi kunnolla. Vastaajien mukaan tietoa ei löydy helposti, koska se on ripoteltu moneen eri paikkaan. Myös kanavat ovat outoja ja niiden käytön oppiminen jäi omalle vastuulle. Koetaan myös, että järjestelmiin kirjautuminen ja monet eri salasanat ovat työlästä. Osa vastaajista kokee, että tietoa löytää, jos jaksaa etsiä. Tietoa löytää myös työkavereilta kysymällä. Vastaajien mukaan tietoa löytyy hyvin silloin, kun aihe on ajankohtainen, mutta sen löytäminen etu- tai jälkikäteen on vaikeaa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien mielipide siihen, mitä muutosviestinnässä tulisi huomioida jatkossa. Vastaajien mukaan tiedon pitäisi olla koko ajan yhdessä paikassa ja päivityksistä / uudesta tiedosta tulisi laittaa selkeästi viesti ensimmäiselle sivulle, jotta päivitetty ohje on mahdollista löytää selaamatta läpi useita sivuja. Holhoustoimen viikkokirjemalli on hyvä, mutta sen olisi pitänyt olla käytössä alusta asti ja sen tarjoaman informaation pitää olla selkeää ja tiivistä. Muutosviestinnässä pitää huomioida yksilöt, vaikka tämä voikin olla vaikeaa suuressa virastossa. Viestinnässä pitää huomioida se, että samaa viestiä lukee johtajat sekä vastaaloittaneet toimistosihiteerit. Ohjeiden pitää olla helposti löydettävissä ja tulkittavissa. Viestinnässä ei pidä puhua henkilöstön vähentämisestä siinä vaiheessa, kun ei tiedetä, kuinka paljon uusia työtehtäviä tulee. Järjestelmien toimimattomuus ja keskeneräisyys aiheuttaa sen, että työt ovat lisääntyneet, mutta siitä huolimatta katsotaan kauas tulevaisuuteen ja vähennetään työntekijöitä. Viestinnässä tulee myös pysyä realismissa eikä maalaila ihannekuvia digivirastosta niin kauan kuin järjestelmät ovat puolivalmiita eikä rahaa niiden kehittämiseen ole.

Viestinnän tulee myös olla vuorovaikutteista ja jaoteltuna selkeästi sen mukaan miten on hyvä toimia. Viestinnässä tulee ottaa huomioon erilaiset tiedontarpeet. Pitää erottaa se mikä on työntekijöille tarpeellista käytännön työssä ja napakka hallinnollinen jargon toisistaan. Muutoin vaarana on se, että tiedotustilaisuuksia ynnä muuta kuuntelee vain toisella korvalla. Ohjeiden tulee myös olla sellaisia, joita ei tarvitse koko ajan päivittää. Viestinnän on oltava nopeaa, ennakoitua ja perusteltua. Etenkin perustelut ovat tärkeitä. Lisäksi pitää kertoa selvästi mistä löytää apua tai saa lisätietoa, jos jokin asia jäi epäselväksi. Työntekijöille on myös annettava aikaa prosessointiin. Viestinnän pitää luoda turvallisuuden tunteita. On tärkeää tuntee, että muutos on hallinnassa, muutosjohtajuus pitää olla heti selvä. Viestinnästä pitää käydä myös ilmi muutoksen päämäärä ja se mihin muutoksella pyritään. Työntekijätasoa ja itse työtä ei saa unohtaa. Kaikki pitää

saada osallistettua muutokseen. Muutoksessa pitää huomioida asioiden määrä, asiakaskunnan erityisluonne ja tarpeet. Kannattaa selvittää mikä motivoi työntekijöitä ja ammentaa sitä. Holhoustoimen työ on tärkeää yhteiskunnallisesti, mutta ennen kaikkea se on tärkeää niille yksilöille, joita kyseisessä työssä autetaan. Jos työntekijöiltä viedään mahdollisuus tehdä kunnolla sitä, mitä he pitävät tärkeänä ja tilalle tarjotaan lukujen kyttäystä ja budjetteja, työntekijät eivät enää toimi kunnolla. Asiakkaat eivät ole lukuja, vaan he ovat ihmisiä. Muutosviestinnän tulee olla myös työntekijää ymmärtävä ja heitä kuuntelevaa. Viestien on oltava selkokielisiä ja esimiesten tulee varmistaa, että alaiset ovat ymmärtäneet viestit ja ohjeet samalla ja oikealla tavalla.

Viestinnässä pitää myös muistaa, että kaikki työntekijät eivät ole samalla tasolla eri kanavien käytössä. Jatkossa muutosviestinnässä pitää myös huomioida kaikki nyt saadut palautteet. Jotkut tiedot voisi jatkossa antaa vain esimiehelle ja esimies voi harkita onko asia sellainen, että se on olennainen tiimiläisille. Vaikka ketterä kehitys onkin trendi, työntekijä ei välttämättä pysy aina perässä, jos ollaan koko ajan kovin ketteriä muutoksissa. Erityisesti eri tehtävistä ja niiden palkkaustasosta toivotaan enemmän tietoa. Viestintää voi myös yksinkertaistaa. Jos asiat eivät ole kiireellisiä, niin kerran viikossa tapahtuva tiedotus, jossa kerrotaan uudet asiat, riittää. Päivittaiset sähköpostit ja Intra-julkaisut ovat tällaisissa asioissa turhia. Viestityssihteerin avulla voidaan viestiä asioista oikeiden osapuolien kesken. Yhteiset infotilaisuudet toimivat myös hyvin. Pitää muistaa viestiä myös siitä, että asioista ei ole vielä päätetty ja miksi ei ole. Esimerkiksi voisi viestiä siitä miksi jotkin henkilöstön kannalta tärkeät asiat on jätetty viime tippaan: onko virasto voinut vaikuttaa tähän itse vai onko kyseessä esimerkiksi jonkin poliittisen päätöksen viivästyminen. Jos työntekijöiden kanssa ei käydä riittävän laajaa keskustelua esimerkiksi työn keskittämistä, aiheutuu siitä eripuraa työyhteisössä, koska muutokset vaikuttavat vaihtelevasti työntekijöiden työhön eikä se ole aina oikeudenmukaista. Tämänhetkinen tilanne on holhoustoimessa työntekijän kannalta sattumanvarainen ja stressaava.

Pitää huomioida myös se, että osa työntekijöistä voi hyvin ja osa huonosti. Muutokseen tarvitaan aikaa. Väsyneenä ihminen ei kykene omaksumaan uusia toimintatapoja ja jatkuvat muutokset sekä uudet ohjeet heikentävät työhyvinvointia. Viestinnässä tulee myös huomioida se, kuinka paljon ihminen kykenee sisäistämään asioita kerrallaan. Lähiesimiehen on myös oltava ajan tasalla asioista ja annettava tietoa. Muutosviestinnässä tulee huomioida työhyvinvointiin ja työn tekemiseen liittyvät asiat. Kun tietoa pantataan, alkaa spekulatiot ja villit huhut. Tämä aiheuttaa ärtymystä. Toivotaan myös, että sähköpostiin tulisi muistutuksia ja herätteitä. On lisäksi huomioitava, että viestintä on jatkuvaa ja avointa, koska muutoskin jatkuu koko ajan. Tässä organisaatiomuutoksessa viestintä oli alkuun ylenpalttista ja pikkutarkkaa, mutta se on alkanut vähenemään eivätkä kaikki

tärkeitä asioita tavoita enää kaikkia. Asioita ei saa jättää viime tippaan. Esimerkiksi tällä kertaa koronapandemian viestinnässä jätettiin myöhäiseksi tieto siitä, jatkuvatko etätyöt kesän jälkeen. Samoin tällä hetkellä on hie-man epäselvää viestintää maskisuosituksesta. Viestinnän on siis oltava sen verran selkeää ja ymmärrettävää, että kaikki ymmärtävät viestin samalla tavalla. Viestejä on tultava riittävän usein, pieninä palasina ja suuremmat asiat vielä kertauksena. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa on arvo-stettava. Suuria organisaatiomuutoksia ei saa tehdä sillä ajatuksella, että kyllä työntekijät osaavat, sillä ovat he tehneet tätä työtä ennenkin. Toimin-tatapojen muutoksissa ja uusien ohjelmien käytössä tarvitaan esimerkiksi teknistä osaamista. On muistettava ajatella mitä tunteita tämä työnteki-jöissä herättää. Valtakunnallisuus ja suuret suunnitelmat saattavat herät-tää myös kapina-aikeita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaiseksi DVV:n hol-houstoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa muutostilanteiden jäl-keen. Tässä luvussa käydään läpi millaisia ajatuksia kyselyyn tulleet vas-taukset herättävät eli tehdään johtopäätökset DVV:n holhoustoimen työn-tekiäjien työhyvinvoinnista sekä organisaatiomuutoksen ja koronapande-mian muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Lisäksi tässä luvussa esi-tetään kehitysehdotuksia näihin asioihin. Tutkimuksen perusteella hol-houstoimen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa lähtökohtaisesti varsin hyväksi, sillä ainoastaan 23 prosenttia vastaajista kokee työhyvinvointinsa olevan huono tai erittäin huono. Vastaajista 41 prosenttia ei koe työhyvin-vointiaan hyväksi eikä huonoksi ja lopuilla se on hyvä tai erinomainen. Mie-lenkiintoista tutkimuksessa on se, että vastaajista 61 prosenttia kokee, että työhyvinvointi on huonontunut muutostilanteiden seurauksena. Tutki-muksesta ei käy ilmi johtuuko heikennys organisaatiomuutoksesta vai ko-ronapandemiasta, mutta tämän perusteella holhoustoimen työntekijöiden työhyvinvointi on ollut varsin erinomainen ennen muutostilanteita. Koska tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnissa on tapahtunut muutoksia huo-nompaan suuntaan muutostilanteiden johdosta suurella osalla vastaajista, on erinomainen asia, että tämä opinnäytetyö tehtiin tästä aiheesta. Opin-näytetyö tuli siis todelliseen tarpeeseen. Seuraavaksi nostan esiin niitä seikkoja, jotka nousivat esiin kyselyni avovastauksista. Mahdollisia ongel-mia on helpompi lähteä poistamaan, kun tiedetään mistä ne johtuvat.

Tutkimuksen perusteella holhoustoimen työntekijät kokevat, että heidän työtehtävänsä ovat kivoja ja työ on merkityksellistä, mutta tällä hetkellä tavoitteet eli vaadittavat suoritemäärät on asetettu monen mielestä niin korkealle, ettei niitä ole mahdollista saavuttaa, jos haluaa tehdä työnsä hy-vin. Liian korkealle asetetut tavoitteet nousivat esiin lähes jokaisen

kysymyksen avoimissa vastauksissa riippumatta siitä, mitä kysymys koski. Mielestäni tämä osoittaa sen, että moni kokee painetta ja stressiä tavoitteiden suhteen. On selvää, että työllä pitää olla jokin tavoite, mutta kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudestakin käy ilmi, tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, mutta realistisia ja tavoitteiden on oltava mitattavissa. Lisäksi työntekijällä pitää olla sanavaltaa siitä, miten tavoitteeseen päästään. Tietyt suoritemäärät toimivat hyvänä mittarina suorituksen mitaamisessa, mutta pitää muistaa kiinnittää huomiota myös siihen, etteivät suoritemäärien tavoittelu johda siihen, että työn laatu kärsii liikaa. Holhoustoimessa tehdään kuitenkin tärkeää työtä asiakkaita varten. Suurella osalla holhoustoimen tehtävistä on myös suora vaikutus ihmisten oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Holhoustoimen päätökset voivat vaikuttaa myös henkilöiden itsemääräämisoikeuteen. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat kertoivat useamman kerran kokevansa, ettei DVV:n johdossa ymmärretä, ettei nykyisiä tavoitteita ole mahdollista saavuttaa. Mielestäni tähän auttaa riittävä viestintä tavoitteiden merkityksestä ja se, että johto näyttää toiminnallaan, että työntekijöitä kuullaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Tavoitteiden asettamisessa, ja etenkin niiden seuraamisessa, on huomioitava kaikki erilaiset työvaiheet ja muut seikat, jotka saattavat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän auttaa se, jos kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä aidosti. Jos tavoitteita ei voida lähteä laskemaan, on tämä perusteltava työntekijöille niin, että jokainen ymmärtää asian. Hyvät perustelut auttavat näkemään asioita uudella tavalla ja hyväksymään myös itselle epämieluisia päätöksiä.

Myös työn määrä ja pitkät työjonot aiheuttavat stressiä holhoustoimen työntekijöiden keskuudessa. Monet vastaajat kokevat, että työ on huonosti organisoitu, jonka seurauksena työjonot ovat päässeet kasvamaan. Yhtenä syynä ruuhkiin on myös puutteelliset työvälitteet eli puolivalmiit järjestelmät eivät vielä tue riittävästi valtakunnallisuutta ja digitaalisuutta. Järjestelmät edellyttävät tällä hetkellä sellaisia työvaiheita, joita ei ennen ollut. Käyttöön saatu uusi Elsa-järjestelmä tuo kuitenkin toivoa, sillä se on ensimmäinen merkki siitä, että asiat ovat tässä asiassa menossa parempaan suuntaan. Tämä osoittaa myös sen, että valmiit ja toimivat järjestelmät ovat olennaisia siinä, että voidaan kokea hyvää työhyvinvointia. Vastaajien mukaan stressiä aiheutuu tällä hetkellä muun muassa työjonojen ruuhkista, monen asian epäselvyydestä, tulipalojen sammuttelusta, vastakkain asettelusta viraston sisällä sekä siitä, ettei työntekijöitä kuunnella riittävästi. Stressiä on olemassa kahdenlaista. Se voidaan jaotella joko positiiviseen tai negatiiviseen stressiin tai työhyvinvointia haastavaan tai heikentävään stressiin. On tärkeää tiedostaa kummasta stressistä on kyse, sillä positiivisella ja työhyvinvointia haastavalla stressillä on työsuoritusta parantavia vaikutuksia, mutta negatiivinen ja työhyvinvointia heikentävä stressi huonontaa työsuorituksia. Koska stressillä on vaikutuksia myös terveyteen, on stressin määrään ja laatuun kiinnitettävä huomiota sekä tarvittaessa jutella myös työterveyden kanssa asiasta.

Tutkimukseni mukaan viisi eniten työhyvinvointia parantavaa asiaa ovat 1) työajan joustot eli esimerkiksi liukuva työaika on hyvä asia, 2) etätömahdollisuus, 3) mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, 4) toimiva työyhteisö sekä 5) toimiva esimies-alaisuhde. Koronapandemian seurauksena etätöot ovat lisääntyneet merkittävästi ja tämä heijastuu myös työhyvinvointiin. Moni kokee, että etätöot ovat lisänneet työhyvinvointia, sillä kotona pystyy keskittymään rauhassa eikä ole pakko olla sosiaalinen, jos siltä ei tunnu, työ- ja vapaa-aika on helpompi yhdistää ja pitkät työmatkat ovat jääneet pois. Etänä koetaan kuitenkin myös paljon yksinäisyyttä ja neuvon kysyminen on vaikeampaa, eikä kaikilla ole mahdollisuutta keskittyä kotona esimerkiksi lapsiperhearjen vuoksi. Etätöot saattavat myös johtaa siihen, että työ- ja vapaa-aika sekoittuvat eikä työtä osata lopettaa ajoissa. Koronapandemia alkoi yllättäen eikä siihen osannut kukaan varautua, mutta jatkossa etätöot ovat ehdottomasti sellainen asia, joka parantaa työhyvinvointia. Tässä on kuitenkin huomioitava yksilölliset seikat. Kaikille se ei sovi eivätkä kaikki sitä välttämättä halua tehdä.

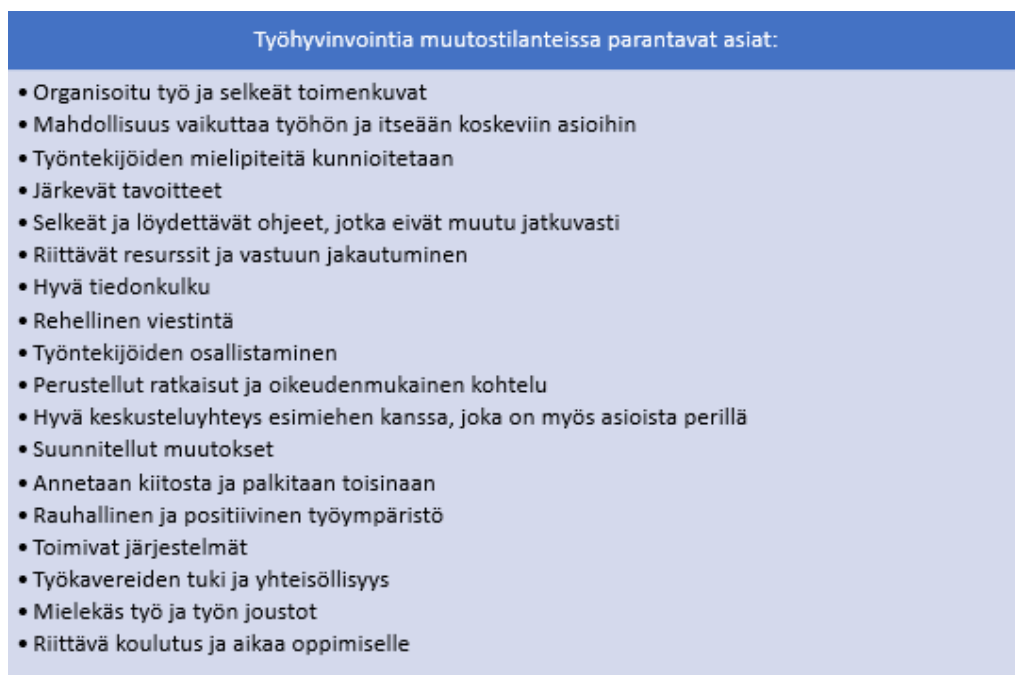
Työhyvinvointia parantaa se, että saa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja työtehtäviinsä eli muun muassa siihen mitä työtehtäviä tekee ja millä aikataululla. Pakottaminen ja ylhäältä päin saneleminen heikentävät työhyvinvointia etenkin niissä tilanteissa, kun päätöksiä ei perustella riittävästi. Tämä aiheuttaa myös epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Ihmisillä on halu vaikuttaa itseään koskeviin asioihin eikä tätä saa unohtaa myöskään työelämässä. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa asioihin, organisaation tuottavuus paranee myös muutostilanteissa. Työntekijät voivat alkaa suhtautua kriittisesti johtoon sekä tulossa oleviin muutoksiin, jos vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet ovat vajavaisia. Tutkimuksessani selvitin sitä, kokivatko holhoustoimen työntekijät, että he saivat vaikuttaa itseään koskeviin asioihin organisaatiomuutoksessa. Vastaajista 67 prosenttia koki, ettei saanut niihin vaikuttaa. Syitä tähän on vastaajien mukaan muun muassa se, että päätökset tehtiin jossain muualla eikä työntekijöiltä kysytty asioista, vaan ainoastaan kerrottiin, että näin tapahtuu. Työntekijöiden viestejä ei myöskään aina viety organisaatiomuutoksen aikana eteenpäin. Vastausten perusteella johdolla ei ole myöskään tietoa siitä, mitä työntekijät todellisuudessa tekevät. Vastaajien mukaan työntekijöiden toiveita tai näkemyksiä ei huomioitu riittävästi organisaatiomuutoksessa. Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. Siksi on tärkeää viestiä siitä, että työntekijöiden näkemykset on huomioitu ja niistä on keskusteltu, vaikka niitä ei voisikaan sillä kertaa toteuttaa. Perustelut ovat tälläkin kertaa olennaisia. Työntekijöiden on tunnettava, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja että heidän näkemyksillään on merkitystä. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus kertoa mielipiteensä myös anonymisti, sillä kaikki eivät halua esiintyä nimellään.

Tutkimukseni mukaan holhoustoimen työntekijöille työkaverit ovat tärkeitä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta yhteisöllisyys on merkittävä asia. Ihmisille on tärkeää tunne siitä, että he kuuluvat johonkin ryhmään. Yhteisöllisyyden merkitystä ei saa unohtaa myöskään muutostilanteissa. Työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki myös auttaa jaksamaan pitkissä muutosprosesseissa. Organisaatiouudistuksen seurauksena erillisiä toimipisteitä ja virastoja yhdistyi yhdeksi isoksi virastoksi eli moni työntekijä sai runsaasti uusia työkavereita. Yhdeksi virastoksi muuttumista ja yhteisöllisyyttä edistää se, että tutustutaan uusiin ihmisiin. Yhteydenpito on monelle hankalampaa vieraiden ihmisten kanssa eli neuvoa kysytään mieluummin läheisiltä työkavereilta. Siksi etenkin organisaatiouudistuksissa kannattaa panostaa siihen, että kaikki ymmärtävät työskentelevänsä samassa virastossa eikä kukaan työntekijä ole toista arvottomampi. Vastakainasettelut ovat tuhoisia, jos halutaan olla menestyvä virasto. Siksi onkin hieman huolestuttavaa, että tutkimukseni vastauksista käy ilmi, etteivät kaikki voi tällä hetkellä täysin luottaa siihen, että muissa toimipaikoissa asiat hoidetaan asianmukaisesti. Koronapandemia on varmasti vaikeuttanut yhteisöllisyyden muodostumista, mutta mielestäni tästä eteenpäin tähän asiaan kannattaa kiinnittää huomiota entistä enemmän.

Viidenneksi tärkein työhyvinvointia lisäävä asia on tutkimukseni mukaan toimiva esimies-alaisuhde. Tutkimuksessani selvitin sitä, kokivatko työntekijät, että he saivat esimieheltään tukea muutostilanteissa. Suurin osa vastaajista koki, että he saivat riittävästi tukea. Tukea saadaan silloin, kun esimies pitää oman tiiminsä ajan tasalla ja vastaa nopeasti. Tukea antava esimies myös pitää säännöllisesti tiimipalavereita, on aidosti kiinnostunut siitä mitä tiimiläisille kuuluu, ottaa tiimiläistensä toiveet huomioon ja on perillä asioista. Esimiehen on myös tiedettävä mitä hänen tiimiläistensä työtehtäviin kuuluu ja oltava yhteydessä tiimiinsä eli hänen on muistettava ainakin silloin tällöin kysellä kuulumisia. Hän ei myöskään ole liian kiireinen, vaan hänellä on aikaa kuunnella. Esimiehen on myös hyvä tunnistaa mahdolliset uupumisen merkit tiimiläisissään, mutta myös itsessään. Ei ole hyvä asia, jos esimies on liian kiireinen tai hän antaa sellaisen vaikutelman tiimiläisilleen, sillä kynnyksensä yhteydenottoon kasvaa silloin, kun koetaan ettei esimiestä haluta häiritä enää yhtään enempää. Esimiehen on koetettava olla etenkin pitkissä muutostilanteissa työntekijän tukena, joten jos esimies on liian kiireinen tähän, on hänen työtehtävänsä organisoitava uudelleen. On myös huolehdittava siitä, että esimies saa itsekin tukea johdon puolelta. Ketään ei saa jättää selviytymään muutoksista yksin. Työntekijöistään kiinnostunut esimies käy vuoropuhelua kaikkien tiimiläistensä kanssa. Tällainen esimies myös pysyy ajan tasalla tiimiläistensä tilanteesta ja kykenee reagoimaan eri tilanteisiin ajoissa.

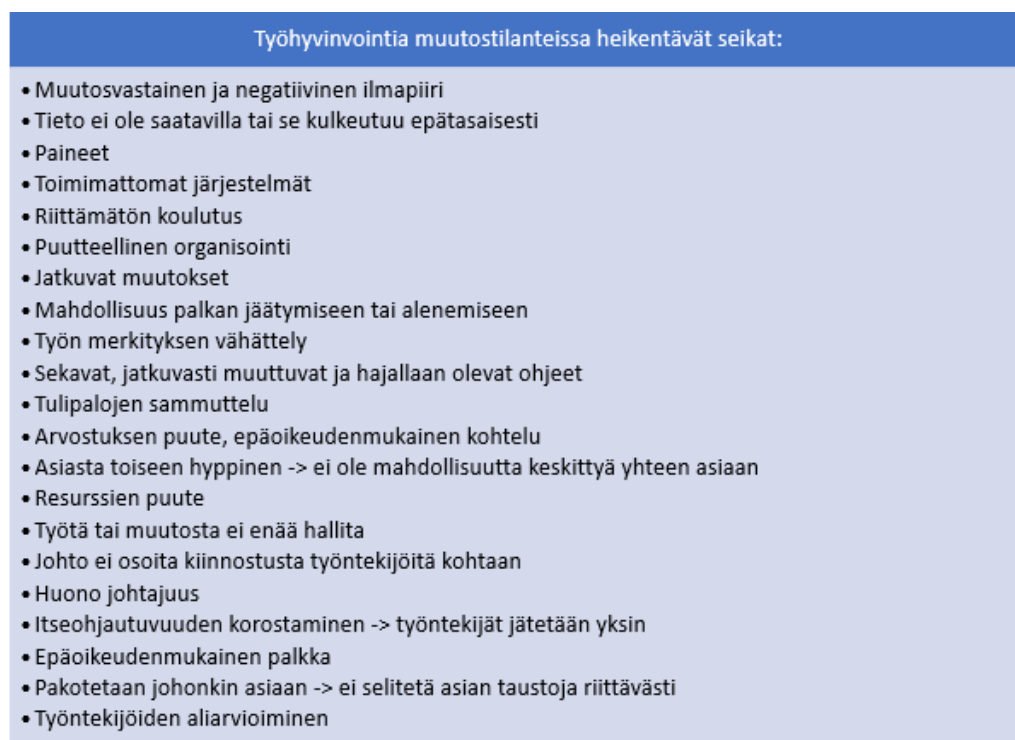
Tutkimukseni antaa erinomaisen esimerkin siitä, kuinka negatiivisuus ja negatiiviset äänenpainot saavat paljon enemmän tilaa kuin positiiviset asiat. Tutkimuksessani selvitin sitä, millaiseksi ilmapiiri koetaan holhous-toimessa. Kukaan vastaajista ei kokenut ilmapiiriä erinomaiseksi, mutta pääasiassa se koettiin hyväksi. Kuitenkin monet vastaajat kertoivat, että Fiilismittarin perusteella ilmapiiri on huono, sillä sellaisen kuvan vastaukset ja fiilishymiöt antavat. On tärkeää, että negatiivisista ajatuksista saa kertoa, sillä jos niitä ei käsittele heti, saattavat ne aiheuttaa isoja ongelmia myöhemmin. Ne pitää kuitenkin käsitellä rakentavasti. Työntekijälle on tärkeää, että hänen esittämänsä ongelmakohdat tulevat huomioiduiksi ja niille pyritään tekemään jotain. Jokaisen työntekijän tulee myös kiinnittää huomiota siihen, ettei tarkoituksella lietsota negatiivista ilmapiiriä. Rakentava kritiikki on hyvä asia, mutta turha negatiivisuuden lietsominen heikentää sekä omaa että muiden työhyvinvointia. Fiilismittarin kaltaisia ympäristöjä kuitenkin tarvitaan, sillä jokaiselle on tarjottava mahdollisuus anonyymiin kommentointiin. Pelisäännöt on kuitenkin oltava määriteltynä. Tutkimukseen vastanneista organisaatiomuutoksen koki myönteisenä 40 prosenttia ja negatiivisena 25 prosenttia. Muutos ei ollut myönteinen eikä negatiivinen 35 prosentille. Hieman harmillisesti kukaan tuosta 25 prosentista, joille muutos oli negatiivinen asia, ei kokenut, että olisi saanut näyttää negatiiviset tunteensa. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota seuraavissa muutoksissa. Negatiivisille tunteille on myös annettava tilaa.

Alapuolella (Kuva 27.) on lueteltuna seikkoja, jotka nousivat tutkimuksessani esiin työhyvinvointia muutostilanteissa parantavina asioina. Haluaisin nostaa esiin yhden kohdan, jota ei ole vielä käsitelty eli annetaan kiitosta ja palkitaan. Tämä on tärkeää, koska pitkät muutosprosessit vaativat jokaiselta työntekijältä paljon, joten on muistettava kiittää ja palkita työntekijöitä jollakin tavalla myös kesken muutosprosessien. Tämä auttaa jaksamaan. Palkinnon ei välttämättä tarvitse olla mikään tavarapalkinto tai raha, vaan esimerkiksi jokin arvostuksen ele voi toimia palkintona. Toinen kohta, jonka haluan nostaa esiin, on rehellinen viestintä. Kukaan ei halua kokea, että hänelle on valehdeltu tai luvattu perusteettomia. Siksi viestinnän on oltava aitoa ja rehellistä. Jos luottamus kerran menetetään, on se vaikea saada takaisin. Myös muut listalla luetellut asiat ovat todella tärkeitä työhyvinvoinnin näkökulmasta.



Kuva 27. Työhyvinvointia parantavat seikat

Tutkimuksestani nousi myös esiin seikkoja, jotka heikentävät työhyvinvointia muutostilanteissa. Nämä on lueteltu alapuolella olevassa kuvassa. (Kuva 28.)



Kuva 28. Työhyvinvointia heikentävät seikat

Mielestäni kaikki edellä luetellut asiat ovat tärkeitä eikä mitään niistä saa unohtaa. Nostan erityisesti esiin kuitenkin itseohjautuvuuden korostamisen, koska se mainittiin monessa vastauksessa. Itseohjautuvuus on tiettyyn pisteeseen asti hyvä asia ja moni työntekijä kokeekin, että haluaa vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Työssä on oltava tiettyä autonomiaa. Siinä vaiheessa, kun työntekijät kuitenkin kokevat, että itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijät jätetään täysin yksin ongelmiansa kanssa, tulee tämän korostamista harkita mielestäni hieman uudestaan. Menestyvissä organisaatioissa on oivallettu, että työntekijät ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Tällaisissa organisaatioissa työntekijät eivät odota sitä, että esimiehet ja johtajat ratkaisevat kaikki työntekijöiden eteen tulevat ongelmat, vaan he tietävät parhaiden ratkaisujen löytyvän omista oivalluksistaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatioissa innostetaan työntekijät johtamaan omaa työtään. Itseohjautuvuus siis parhaimmillaan johtaa organisaation menestymiseen, mutta työntekijöitä on innostettava tähän ja selitettävä mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Työntekijät todennäköisesti ajattelevat tällä hetkellä itseohjautuvuuden tarkoittavan eri asioita, joten esimerkiksi tiimipalaverissa tai josakin muussa yhteydessä olisi hyvä puhua siitä mitä itseohjautuvuus DVV:ssä tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan.

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa myös työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki. Siksi onkin tärkeää, että jokaisella työntekijällä on oma tiimi, johon hän kokee kuuluvansa ja josta saa tarvittaessa tukea. Tutkimukseni kävi myös ilmi, että esimieheltä kaivataan sitä, että hän kyselee välillä kuulumisia ja on kiinnostunut tiimiläisistään. Esimiehelle on siis tarjottava mahdollisuus tähän. Jos työn organisointi johtaa siihen, ettei esimies ennä tai häntä ei kiinnosta tiimiläistensä asiat ja koko ajan peräänkuulutaan itseohjautuvuutta, voi työntekijän olo tuntua helposti yksinäiseltä ja epätoivoiselta. Työntekijälle on tärkeää tietoa siitä keneltä saa tukea ja apua tarvittaessa. Varmasti jokainen saa myös ainakin hieman mielihyvää siitä, että joku kyselee kuulumisia ja varmistaa, että asiat sujuvat.

Toinen vähän samaan asiaan liittyvä seikka, joka löytyy myös edellä olevasta listasta on se, ettei johto osoita kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Useammassa vastauksessa mainittiin, ettei johto tiedä mitä holhoustoimen tehtäviin oikeasti kuuluu eikä heitä kiinnosta työntekijöiden asiat. Omaa lähiesimiestä ei niinkään koettu ongelmaksi, vaan ongelma on vastaajien mukaan tätä ylempänä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä on huono merkki, sillä arvostuksen kokeminen on varsin tärkeä osa työhyvinvoinnin muodostumista. Johdon kannattaa kiinnittää tähän huomiota ja tuoda itseään hieman lähemmäksi työntekijöitä sekä selvittää tarkemmin mistä tällaiset kokemukset johtuvat. Tähän asiaan liittyy läheisesti myös motivointi ja työhön sitoutuminen, joista myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa puhutaan. Työhön sitoutuminen on laskenut maailmanlaajuisesti viime vuosien aikana. Tutkimukseeni vastanneista hieman yli puolet

ovat olleet saman viraston palveluksessa yhdestätoista vuodesta eteenpäin. Osa jopa yli 31 vuotta. Tämä osoittaa varsin hyvää sitoutumista työnantajaan kohtaan, mutta jotta sama trendi säilyy, on työntekijöitä motivoitava työhön jatkossakin. Motivaatiota heikentää arvostuksen ja epäreiluiden tunteet sekä epäoikeudenmukaisuus. Reiluiden kokemusta voidaan vahvistaa esimerkiksi yhteisillä tavoitteilla sekä yhdenvertaisella, selkeällä ja perustellulla palkkauspolitiikalla. Epäoikeudenmukainen palkka löytyy myös listalta yhtenä työhyvinvointia heikentävänä asiana.

Myös muutosviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin. Muutosviestinnän on oltava ymmärrettävää, perusteltua, kannustavaa ja totuudenmukaista. Muutosviestinnässä on myös työntekijöille annettava mahdollisuus vaikuttaa asioihin eli vastalauseita ja mielipiteitä ei saa vaimentaa. Muutosviestinnän avulla on mahdollista katkaista huhuilta siivet ja vähentää tämän avulla spekulatioita. Näin ollen työaika voidaan käyttää työn tekemiseen eikä erilaisiin käytäväpuheisiin. On kuitenkin varmistettava, että tieto on helposti löydettävissä, sitä ei saa olla liikaa eikä se saa olla pelkkää sanahelinää. Sanoja tärkeämpää on usein teot sanojen takana. Tärkeät asiat on hyvä toistaa, jotta ne varmasti menevät perille asti. Jatkossa muutosviestinnässä pitää lisäksi huomioida, että tieto on selkeästi saatavilla, viestinnässä huomioidaan yksilöt ja että se on vuorovaikutteista ja selkeästi jaoteltua. Ohjeiden on oltava sellaisia, ettei niitä tarvitse heti päivittää ja viestintä on nopeaa sekä ennakoitua. Viestinnän avulla on mahdollisuus luoda turvallisuuden tunteita eikä siinä saa unohtaa työtä tai työntekijää. Viestinnän on siis oltava oikeanlaista oikealle kohderyhmälle. On myös varmistettava, että esimies on ajan tasalla eli hänelle on annettava riittävästi tietoa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että hänen tiimiläisensä ovat ymmärtäneet viestit ja sen mitä viestintä tarkoittaa jokaisen työntekijän suhteen. Viestinnässä tulee lisäksi huomioida saadut palautteet ja siinä on arvostettava osaamista ja ammattitaitoa. Ehkä tärkein asia työhyvinvoinnin näkökulmasta on se, että viestinnässä pitää huomioida jo ennakkoon viestin mahdollisesti aiheuttamat tunteet ja tarjota mahdollisuuksia näiden tunteiden käsittelyyn.

Muutokset ovat osa nykypäivän työelämää. Tässä opinnäytetyössä on selvitetty asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutoksissa. Tämän vuoksi opinnäytetyöni voisi toimia myös hyvänä ohjekirjana kaikille niille organisaatioille, jotka miettivät mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun pohditaan työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteissa. Opinnäytetyöstä käy myös ilmi se, miten DVV:n organisaatiomuutos sujui holhoustoimen työntekijöiden mielestä. Opinnäytetyötäni voidaan siis käyttää apuna, kun suunnitellaan seuraavia muutoksia DVV:ssä. Nykyinen muutos ei ole vielä ihan valmis, joten tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös nykyisen muutokseen loppuun viemisessä. Mielestäni opinnäytetyöni on siis varsin hyödyllinen ja ajankohtainen eikä sen käyttöä ole rajattu ainoastaan DVV:lle, vaan siitä voi hyötyä myös muut organisaatiot.

Työhyvinvoinnista on paljon erilaisia tutkimuksia, mutta jokainen tuore tutkimus tuo esiin aina uusia näkökulmia. Tästä tutkimuksesta nousi erityisen vahvasti esiin etätyöt, joihin jouduttiin siirtymään koronapandemian seurauksena. Mielenkiintoista olisi, jos tämän opinnäytetyön aiheesta tehtäisiin jatkotutkimus esimerkiksi vuoden päästä. Tutkimus voisi rajata ainoastaan työhyvinvointiin. Silloin organisaatiomuutos on toivottavasti jo vakiintunut ja koronapandemia on ohi. Silloin tutkimuksen tuloksia voisi vertailla tähän tutkimukseen ja selvittää onko vastauksissa tapahtunut muutoksia. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös niin, että selvitetäisiin vaihtelevatko vastaukset jotenkin iän tai työkokemuksen mukaan. Vastaavanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muille DVV:n osastoille, jolloin tuloksia voisi vertailla eri osastojen välillä.

5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimukseni mukaan Digi- ja väestötietoviraston holhoustoimen työntekijöiden työhyvinvointi on pääasiassa hyvä, mutta siitä huolimatta kehitettäviä asioita myös löytyy. Suurin osa vastaajista kokee, että heidän työhyvinvointinsa on heikentynyt muutostilanteiden seurauksena. Tekemästäni tutkimuksesta nähdään mihin asioihin kannattaa panostaa seuraavaksi, jotta työhyvinvointi palaa sille tasolle millä se oli ennen muutoksia. Osa kokee, että muutokset ovat parantaneet työhyvinvointia ja tämä on erinomainen asia. Koskaan ei ole kuitenkaan turhaa, että työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Kyselyn ajankohtana holhoustoimessa oli työntekijöitä yhteensä 222 kappaletta. Tässä luvussa ei ole mukana esimerkiksi virkapaalla olevia. Vastauksia tuli 112 kappaletta eli noin puolet holhoustoimen työntekijöistä vastasi kyselyyn. Suhteellisen korkean vastausprosentin vuoksi tutkimukseni antaa melko luotettavan kuvan työhyvinvoinnin tilasta. Mitä korkeampi vastausprosentti, sitä luotettavampi tutkimus on. Tutkimukseni sisältää noin joka toisen holhoustoimen työntekijän mielipiteen, joten se antaa hyviä eväitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kokonaisuudessaan DVV:ssä on yhteensä yli 800 työntekijää, joten muun muassa aikataulusyiden vuoksi oli järkevää rajata kyselyn kohderyhmä yksittäiseen osastoon. Kohderyhmäksi valikoitui holhoustoimi, sillä holhoustoimi on varsin suuri osasto ja se on minulle kaikkein tutuin. Tutkimustietoa on myös mahdollista saada enemmän, kun kohderyhmä on tarkkaan rajattu. Nyt kaikki vastaajat pohtivat vastauksiaan samasta näkökulmasta. Näin olen esimerkiksi erilaiset toimintatavat eivät muuta vastauksien luotettavuutta. Vastaukset ovat myös verrannollisia.

Kyselyn teknisestä toteutuksesta johtuen vastauksia pääsi tarkastelemaan ainoastaan niin, että kaikki saman kysymyksen vastaukset tulivat yhdessä nipussa aina kysymyksen alapuolelle. Vastauksia ei päässyt tarkastelemaan niin, että tietäisi mitä yksi vastaaja on vastannut kaikkiin kysymyksiin. Tämä aiheuttaa hieman ongelmia luotettavuuden kanssa, sillä osaan

avoimista kohdista on kirjoitettu esimerkiksi ”katso edellinen kohta”. Koska en päässyt näkemään mitä kyseinen vastaaja on edelliseen kohtaan kirjoittanut, ei hänen vastaustaan voitu kirjoittaa tutkimustuloksiin. Vastaus ilmenee varmasti edellisen kysymyksen kohdalla, mutta sitä ei voida toistaa kyseisen kysymyksen käsittelyssä. Tämä on sellainen seikka, joka on hyvä huomioida mahdollisissa tulevilla tutkimuksissa. Yleisesti määrällisessä tutkimuksessa saatetaan joskus myös joutua tinkimään tutkimuksen luotettavuudesta, sillä jokainen tutkija tarkastelee tutkimustuloksia omasta viitekehksestään. Työskentelen itsekin tällä hetkellä holhoustoimessa eli tarkastelen vastauksia myös työntekijän näkökulmasta. Minun olikin pidettävä koko ajan mielessä se, että en korosta niitä seikkoja, jotka koen itse tärkeiksi, vaan minun on oltava puolueeton ja käsiteltävä ainoastaan tutkimuksessa esiin nousseita seikkoja. Mielestäni onnistuin tässä hyvin.

Sain vastaajilta myös muutamia kommentteja kyselystäni. Muutama vastaaja kehui kyselyä ja oli sitä mieltä, että kyselyyn oli helppo vastata ja kysymykset olivat mielenkiintoisia. Muutama vastaaja taas toivoi, että osassa kysymyksissä olisi ollut esimerkiksi vaihtoehto molemmat näistä tai en osaa sanoa. Koska suurin osa kysymyksistä oli vastausvaihtoehdotettuja, oli kyselyn jokaiseen kysymykseen mahdollista kertoa myös kirjallisesti oma mielipide kysytyyn asiaan. Tällä yritin mahdollistaa sen, että jokaisen mielipide tulisi huomioiduksi, vaikka juuri itselle sopivaa kohtaa ei vaihtoehtoista löytyisikään. Kyselyn luotettavuuden kannalta on kuitenkin olennaista myös se, että kyselystä löytyy jokaiselle vastaajalle oikea vaihtoehto, joten tähän on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota. Tässä kyselyssä olisi muutama kysymykseen kannattanut lisätä kyllä ja ei vaihtoehdon lisäksi esimerkiksi vaihtoehto molemmat näistä.

Työhyvinvointi on subjektiivinen asia eli jokainen tarkastelee omaa työhyvinvointiaan omien kokemuksensa ja tunteidensa perusteella. Siksi kokemus työhyvinvoinnista voi myös vaihdella päivästä riippuen. Toisinaan olo on fyysisesti huono, mutta ajatus kulkee kirkkaasti ja mieli on iloinen, toisinaan taas kunto on hyvä, mutta mieli on maassa. Siksi tutkimukseeni vastanneiden vastauksiin heijastuu myös vastaushetken olotila. Vaikka tutkimukseni on mahdollista toistaa, ei siitä välttämättä saada uudestaan aivan samanlaisia tuloksia johtuen juuri siitä, että kokemukset työhyvinvoinnista voivat vaihdella nopeastikin. Vastauksissa kuitenkin toistuivat muutamat samat asiat, joten ainakin nämä seikat ovat sellaisia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin myös pidemmällä aikavälillä. Mielestäni näihin asioihin kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointi muutostilanteissa ja se toteutettiin, kun organisaatiomuutoksesta on kulunut noin kymmenen kuukautta. Suuri organisaatiomuutos vie aikaa, joten jos tämän kyselyn toteuttaa uudestaan myöhemmin, eivät vastaajat välttämättä muista millainen tilanne oli muutoksen alkuvaiheessa. Tämän vuoksi vastauksiin vaikuttaa myös

vastaushetken tilanne ja ne asiat, jotka olivat pinnalla vastaushetkellä. Vastaukset voivat siis vaihdella kyselyn ajankohdan perusteella.

LÄHTEET

Ahonen G., Husman P., Ikonen R., Juuti P., Koho A., Käpykangas S., Laine M., Larjomaa E., Saarelma-Thiel T., Saari E. & Wallin M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Alamikkela H. (2019). *Opi sanomaan ei töissä*. EU: Fitra Oy.

Amabile T. & Kramer S.J. (2011). Harvard Business Review. Leadership. The Power of Small Wins. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>

Crabtree S. (2017). Weak Workplace Cultures Help Explain UK's Productivity Woes. Gallup Blog. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://news.gallup.com/opinion/gallup/219947/weak-workplace-cultures-help-explain-productivity-woes.aspx>. Päivitetty 6.10.2017.

Daisley B. (2019). *The Joy of Work. 30 Ways to Fix Your Work Culture and Fall in Love with Your Job Again*. Penguin Random House UK.

Haavisto I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus. Taloustieto Oy. Haettu 21.10.2020 osoitteesta https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

HAMK. (2017). Opinnäytetyöopas. Haettu 6.5.2020 osoitteesta https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/06/HAMK_opinn%C3%A4ytety%C3%B6opas.pdf

Heiskanen M. & Lehikoinen S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Hiila I., Tukiainen M. & Hakola I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkanen H. (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.

Laki Digi- ja väestötietovirastosta 304/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190304>

Laki holhustoimesta 442/1999. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990442>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Larjovuori R-L., Manka M-L. & Nuutinen S. (2015). Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita (STM): 2015:5. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>.

Pirinen H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum

Manka M-L. (2012). *Työn ilo*. Sanoma Pro Oy. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://www.ellibrary.com/reader/9789526308272>

Manka M-L. & Manka M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro

Mattila P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum

Mattila P. (2011). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Kouvola: Solver Palvelut Oy

Michel A. (2012). Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation. *Administrative Science Quarterly* 56 (3) 325–368. Haettu 16.10.2020 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0001839212437519>

Morrison R.L. & Macby K.A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>

Nurmi K. (2012). *Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia*. Infor Oy. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789525928310>

Roth P-C. & Saarenpää J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä*. Helsinki: Basam Books Oy.

Salonen K. (2013). Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Haettu 7.5.2020 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Sinokki M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojelusanasto (TSK 35, 2006/2008). Haettu 3.4.2020 osoitteesta <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6hyvinvointi>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:29. Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-538-6>

Valli R. & Aaltola J. (toim.). (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy.

Vilka H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kysely

1. Ikä

Alle 30 vuotta

30–40

41–50

51–60

Yli 60

En halua kertoa

2. Työkokemus tässä organisaatiossa (mukaan lukien työkokemus maistraatista ym.)?

1. alle vuoden

2. 1–10 vuotta

4. 11–20 vuotta

5. 21–30 vuotta

6. yli 31 vuotta

7. En halua kertoa

3. Millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä?

Tällä tarkoitetaan sitä, että viihdytkö töissä, koetko voivasi hyvin, oletko motivoitunut jne.

1. Erittäin huono

2. Huono

3. Ei hyvä, eikä huono

4. Hyvä

5. Erinomainen

4. Voit avata vastaustasi tarkemmin.**5. Kuinka hyvin viihdyt töissä tällä hetkellä?**

1. Erittäin huonosti

2. Huonosti

3. En hyvin, enkä huonosti

4. Hyvin

5. Erinomaisesti

6. Voit avata vastaustasi tarkemmin.**7. Koetko olevasi stressaantunut?**

1. Kyllä, koko ajan

2. Kyllä, silloin tällöin

3. En

8. Voit avata vastaustasi tarkemmin.**9. Mitkä seikat edistävät työhyvinvointiasi? (Voit valita useamman)**

Työajan joustot

Etätyömahdollisuus

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

Toimiva esimies-alaisuhde (kannustus, motivointi, vuorovaikutus)

Työterveysyhteistyö

Ikään liittyvien asioiden huomioiminen

Osaamisen kehittäminen

Turvallinen fyysinen työympäristö

Toimivat työjärjestelmät

Palkka ja palkitseminen

Toimiva työyhteisö (mm. työkavereiden tuki, kannustus, vuorovaikutus)

Oikeudenmukainen kohtelu

Muu: mikä?

10. Millainen on mielestäsi työilmapiiri holhustoimessa tällä hetkellä?

1. Erittäin huono
2. Huono
3. Ei hyvä, eikä huono
4. Hyvä
5. Erinomainen

11. Voit avata vastaustasi tarkemmin.**12. Onko työhyvinvoinnissasi tapahtunut muutoksia muutostilanteiden (organisaatiomuutos, koronapandemia) seurauksena?**

1. Kyllä: se on parantunut
2. Kyllä: se on huonontunut
3. Ei ole

13. Voit avata vastaustasi tarkemmin.**14. Mitkä seikat parantavat työhyvinvointiasi muutostilanteissa?****15. Mitkä seikat heikentävät työhyvinvointiasi muutostilanteissa?****16. Miten työhyvinvointi voitaisiin huomioida seuraavissa muutostilanteissa?****17. Saitko omalta lähiesimieheltäsi riittävästi tukea muutostilanteissa (organisaatiomuutos, koronaepidemia)?**

1. Kyllä
2. En
3. En koe tarvinneeni tukea

18. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

19. Koitko, että sait keskustella lähiesimiehesi kanssa riittävästi organisaatiomuutoksesta?

1. Kyllä
2. En
3. En koe tarvinneeni keskustelua lähiesimieheni kanssa

20. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

21. Koitko organisaatiomuutoksen myönteisenä vai negatiivisena?

1. Myönteisenä
2. Negatiivisena
3. En myönteisenä, enkä negatiivisena

22. Koitko, että sait näyttää organisaatiomuutoksen aiheuttamat negatiiviset tunteet?

1. Kyllä
2. En

23. Koitko, että sait keskustella muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista lähiesimiehesi kanssa?

1. Kyllä
2. En

24. Koitko, että olisit halunnut keskustella organisaatiomuutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista lähiesimiehesi kanssa?

1. Kyllä
2. En

25. Koitko voineesi vaikuttaa riittävästi itseäsi koskeviin asioihin organisaatiomuutoksessa?

1. Kyllä
2. En

26. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

27. Koetko, että muutosviestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiisi?

Muutosviestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi muutoksen eri vaiheista tiedottamista, keskustelua ja sitä, että muutoksen tavoite ja tarkoitus tehdään ymmärrettäväksi.

1. Kyllä
2. Ei

28. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

29. Saitko riittävästi tietoa muutostilanteista (organisaatiomuutos, koronaepidemia)?

1. Kyllä
2. En

30. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

31. Oliko viestintä oikea-aikaista?

1. Kyllä
2. Ei

32. Oliko viestintä ymmärrettävää?

1. Kyllä
2. Ei

33. Voit avata vastauksiasi tarkemmin.

34. Oliko tietoa riittävästi erilaisissa kanavissa (Intra, sähköposti, Tiimeri ym.)

1. Kyllä
2. Ei

35. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

36. Löytyikö muutostilanteisiin liittyvistä asioista tietoa helposti?

1. Kyllä
2. Ei

37. Voit avata vastaustasi tarkemmin.

38. Mitä muutosviestinnässä tulisi huomioida jatkossa?