



Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt muutosjohtamisessa

Adele Catalano

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Adele Catalano
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt muutosjohtamisessa
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää muutosjohtamisessa. Aihetta tarkasteltiin esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska yritysten ympäristöt muuttuvat jatkuvasti sekä muutosjohtamista tarvitaan yrityksissä päivittäin.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu viidestä eri pääluvusta: johdannosta, tietoperustasta, tutkimusmenetelmästä, tuloksista ja pohdinnasta. Opinnäytetyön tietoperusta perustuu ammattikirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tietoperustassa käsitellään muutosjohtamisen toteuttamista onnistuneesti, ratkaisukeskeisyyden tavoitteita ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelut toteutettiin 12.10. - 26.10.2022 välisenä aikana. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin elokuussa 2022 ja opinnäytetyö valmistui marraskuussa 2022.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena on esitetty ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjä muutosjohtamisessa. Ratkaisukeskeisten menetelmien on koettu helpottavan muutoksen toteuttamista sekä parantavan muutoksen lopputulosta. Erityisesti ratkaisukeskeisten menetelmien käyttämisen on koettu lieventävän muutosvastarintaa ja parantavan työntekijöiden sitoutumista muutokseen.</p>
Asiasanat johtaminen, muutosjohtaminen, ratkaisukeskeisyys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Muutosjohtaminen ja ratkaisukeskeisyys	5
2.1	Onnistuneen muutosjohtamisen keskeiset tekijät.....	5
2.2	Ratkaisukeskeisyyden tausta ja tavoitteet	12
2.3	Ratkaisukeskeiset menetelmät	16
3	Empiirinen tutkimus.....	22
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta.....	22
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	22
4	Tutkimustulosten esittely	25
4.1	Haastateltavien taustat	25
4.2	Muutosjohtaminen.....	26
4.3	Ratkaisukeskeiset menetelmät	28
4.4	Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt.....	30
5	Pohdinta	34
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	34
5.2	Luotettavuuspohdinta.....	36
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet	42
	Liite 1. Haastattelurunko	42

1 Johdanto

Tällä hetkellä on käynnissä neljäs teollinen vallankumous, joka näkyy jo työelämässä. Teknologian kehitys on eksponentiaalinen ja se haastaa yrityksiä mukautumaan yhä nopeammin uusiin olosuhteisiin. Tulevaisuudessa tekoäly korvaa ennustettavat ja rutiininomaiset työvaiheet automaattisiksi. Työelämän kehittyminen tarkoittaa myös johtamisen kehittymistä. Uudessa kontekstissa vanha konsepti on hyödytön. Olemme astuneet uuteen eli neljänteen vaiheeseen johtaa. (Kilpinen 2018, 9-11.)

Aikaisemmin on riittänyt, että esihenkilöllä on laaja teoreettinen osaaminen johtamisesta. Tänä päivänä menestynyt esihenkilö kohtaa ihmisen kokonaisvaltaisena yksilönä ja omistaa vahvan ihmiskäsityksen. Riittävän joustava ja reagointikykyinen organisaatio perustuu vuorovaikutukseen ja ymmärtää työntekijöiden motivaatiotekijät. Esihenkilön täytyy olla innostava, rohkaiseva ja vuorovai-
kutteinen. Jokaisen yrityksen on päivitettävä esihenkilöiden johtaminen digitaalisen murroksen ja uusien johtamisvaatimusten tasolle. (Kilpinen 2018, 11-12.)

Yritysten ja organisaatioiden täytyy jatkuvasti muuttua tai niiden liiketoiminta loppuu. Kysyntään täytyy osata vastata sekä tuoda arvoa asiakkaille tuotteiden ja palveluiden avulla. Useita muutosaloitteita aloitetaan jatkuvasti yrityksissä. Se tarkoittaa, että työntekijöiden täytyy pysyä muutoksessa mukana muuttamalla omaa käyttäytymistään. Käyttäytymisen muuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa, minkä takia muutosjohtamista tarvitaan. Jos muutosjohtamisessa epäonnistuu, muutostavoitteita ei saavuteta. (Hallin, Olsson & Widström 2021, 13.)

Työelämässä ihmiskuva on muuttunut suorituskeskeiseksi ja työntekijöistä herkästi ulosmitataan tulokset ihmisyyden kustannuksella. Tämän päivän johtaminen on muutoksessa. Hyvän esihenkilön vahvuus ei enää tarkoita samaa, mitä se tarkoitti aikaisemmin. Todellisesti vahvalla esihenkilöllä on kyky kohdata ja nähdä työntekijä. Näitä kykyjä yritykset tulevat tarvitsemaan yhä enemmän tulevaisuudessa. (Eskola 2022.)

Ratkaisukeskeisiä menetelmiä voidaan käyttää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja työtehtävissä. Niitä voi hyödyntää vapaa-ajalla, työelämässä, koulussa ja opetuksessa. Ratkaisukeskeisellä ajattelu- ja toimintatavalla ei tarvitse pelkästään ratkaista ongelmia, vaan se on myös väline hyvien asioiden kehittämiseksi entistä paremmiksi. Ratkaisukeskeisillä menetelmillä luodaan intoa ratkaisujen löytämiseen ja niiden saavuttamiseen. (Kankainen 2022.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt muutosjohtamisessa. Olen itse kokenut ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä tulleita hyötyjä, kun vanhaa toimintatapaa on haluttu muuttaa uudeksi. Olen opiskellut Haaga-Helian ohella ratkaisukeskeistä

lyhytterapiaa. Ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjä olen päässyt näkemään omassa, läheisten ja lyhytterapia harjoitusasiakkaideni arjessa. Minua itseäni kiinnostaa ihmisten johtaminen ja haluaisin joku päivä työskennellä esihenkilönä. Kun ihmisiä johdetaan tiettyyn tavoitteeseen, reittejä määränpähän on monia. Koska opiskelen ratkaisukeskeisyyttä ja uskon sen toimivuuteen, haluan käyttää sitä itse tulevaisuudessa toimiessani esihenkilön roolissa. Muutos on jatkuva tila ja työntekijöiden johtaminen on mielestäni jatkuvaa muutoksen johtamista. Tutkimuksella haluan selvittää, miten esihenkilöt ovat kokeneet ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt muutosjohtamisessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite on tutkia, miten ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt ilmenevät muutosjohtamisessa. Lisäksi tutkitaan, miksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää hyödyksi, kun johdetaan muutosta. Aihetta tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta, sillä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Tulevaisuudessa muutosjohtaminen on yrityksissä yhä ajankohtaisempaa, kun teknologian kehitys kiihtyy ja yritysten toimintatapoja täytyy muuttaa teknologian ja ympäröivän maailman kehityksen mukana. Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimusta tarkastellaan esihenkilön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä esihenkilöillä on vähintään yksi työntekijä tiimissään. Muutosjohtamista käsitellään esihenkilön näkökulmasta, koska esihenkilöillä on suuri vastuu yritysten muutoksia toteuttaessa. Esihenkilöiden johtamisella on suuri vaikutus muutoksen lopputulokseen ja sen pysyvyyteen. Tutkimuksessa haastatelluilla esihenkilöillä on eri määrä kokemusta johtamisesta sekä erilaiset taustat. Alla tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset.

Empiirinen pääkysymys:

- Miksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää muutosjohtamisessa?

Alakysymykset:

1. Miten onnistunut muutosjohtaminen toteutetaan?
2. Miten ratkaisukeskeisiä menetelmiä voi käyttää muutosjohtamisessa?
3. Mitä hyötyä ratkaisukeskeisistä menetelmistä on muutosjohtamisessa?

Peittomatriisi havainnollistaa alakysymyksiä yhteyden tutkimukseen. Siinä on avattu, miten alakysymykset näkyvät tietoperustassa, haastattelun kysymyksissä sekä tutkimustuloksissa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperustaluku	Haastattelukysymykset	Tulokset (luku)
1. Miten onnistunut muutosjohtaminen toteutetaan?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	4,5,6,7,8	4.2
2. Miten ratkaisukeskeisiä menetelmiä voi käyttää muutosjohtamisessa?	2.6, 2.7	9,10,11,12	4.3
3. Mitä hyötyä ratkaisukeskeisistä menetelmistä on muutosjohtamisessa?	2.6, 2.7	13,14,15,16	4.4

Opinnäytetyö koostuu viidestä eri pääluvusta: johdannosta, tietoperustasta, tutkimusmenetelmästä, tuloksista ja pohdinnasta. Tietoperustassa käsitellään muutosjohtamisen toteuttamista onnistuneesti, ratkaisukeskeisyyden tavoitteita ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Muutosjohtaminen on toimintakokonaisuus, joka helpottaa ja tukee yksilön sekä organisaation muutoksien onnistumista ja liiketoiminnallisten tulosten toteutumista (Hallin ym. 2021, 17). Esihenkilö toimii muutosjohtamisessa muutosjohtajana, joka vie yrityksen strategisia tavoitteita eteenpäin yhteistyön avulla työntekijöiden kanssa. Muutosprosessia seurataan ja siihen tehdään tarvittaessa korjausliikkeitä, jotta muutos toteutuu onnistuneesti. (Pirinen 2014, luku 3.1.)

Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään ongelmien kohtaamiseen. Se sisältää työkalut toimimaan ongelmatilanteissa ja kehittämistyössä. Ratkaisukeskeisyyden mukaan ihminen tietää ratkaisut ongelmiinsa, mutta hän ei välttämättä tiedä tietävänsä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 15-16.) Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ei keksitä vastauksia toisen ihmisen puolesta ongelmiin. Ratkaisukeskeinen puhe ei keskity ongelmiin, vaan se keskittyy tavoitteisiin ja keinoihin, joilla tavoitteeseen päästään. (Ahola & Furman 2015, 6-8.)

Ratkaisukeskeiset menetelmät sisältävät työkalut ongelmatilanteiden kanssa toimimiseen. Niitä voi hyödyntää kehittämistyössä, niin yksilöiden, kuin ryhmien kanssa työskennellessä.

Ratkaisukeskeisiä menetelmiä voi käyttää opetuksessa, terapiatyössä, johtamisessa, organisaatioiden ja esihenkilötyön kehittämisessä sekä urheiluvalmennuksessa ja koulutuksessa. Keskeistä on muuttaa ongelmat tavoitteiksi ja mitata niiden edistymistä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 62-63.) Työskentely rakentuu voimavaroille ja tavoitteille. Ratkaisukeskeisten menetelmien avulla autetaan hahmottamaan, minkä halutaan olevan elämässä toisin. Tämä mahdollistaa uudenlaisen tulevaisuuden rakentamisen ja siihen tarvittavien ratkaisujen löytämisen. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2018.) Erilaisia ratkaisukeskeisiä menetelmiä on monia. Niitä ovat esimerkiksi huolellinen kuuntelu, avoimien kysymyksien esittäminen, poikkeuksien tutkiminen, myötätunnon osoittaminen, tavoitteiden muodostaminen, osallistaminen, ei-tietämisen taito ja positiivisen palautteen antaminen. (De Jong & Berg 2021, 66-68.)

2 Muutosjohtaminen ja ratkaisukeskeisyys

Tässä luvussa syvennytään muutosjohtamiseen, sen tehtäviin ja eri vaiheisiin. Luku avaa hyvän johtamisen piirteitä sekä muutosjohtamisen mahdollistavia tekijöitä. Sitten tarkastellaan ratkaisukeskeisyyttä, sen perusperiaatteita ja, miten sen menetelmien käyttö ilmenee johdettaessa työnteekijöitä.

2.1 Onnistuneen muutosjohtamisen keskeiset tekijät

Yritysten on jatkuvasti kehitettävä ja mukauduttava vastaamaan erilaisiin haasteisiin. Tänä päivänä on pysyttävä teknologian kehityksen, uusien kilpailijoiden, lakien, määräysten tai taloudellisten trendien perässä. Jos muutoksessa ei pysy mukana, se voi koitua yrityksen kohtaloksi. Noin puolet jokaisesta tehdystä organisaatiomuutoksesta epäonnistuu. Tämä korostaa muutoksen suunnittelun, oikeanlainen koordinoinnin, johtamisen ja toteuttamisen tärkeyttä. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan usein laajoja toimenpiteitä, joiden avulla on tarkoitus muuttaa tai parantaa, jotain tiettyä organisaation osaa. Niitä voi olla kulttuuri, sisäiset prosessit, käytössä olevat järjestelmät, yrityshierarkia tai jokin muu tärkeä näkökohta, joka tarvitsee muutosta. (Miller 2020.)

Useita vuosia yritykset ovat hallinneet eivätkä johtaneet organisaatiomuutoksia. Tehokas muutosjohtaminen nopeuttaa ja hienosäätää muutoksen toteutusta. Sen avulla konkretisoidaan missio paperilta käytäntöön. Siirtymävaiheissa hyödynnetään tulevaisuuden tavoitetilan voimaa. Laajamittaisen muutoksen tavoitteet edellyttävät kaikkien osallistumista, jotta ne saavutetaan. (Anderson 2022.)

Organisaatiomuutos voi olla mukautuvaa tai transformoivaa. Mukautuvat muutokset ovat pieniä ja asteittaisia tapahtuvia muutoksia, joilla organisaatio kehittää tuotteitaan, prosessejaan, työnkulkua ja strategioitaan vähitellen ajan myötä. Transformaatiomuutokset ovat laajuudeltaan suurempia. Ne ovat usein dramaattisempia ja jopa äkillisempiä muutoksia. Uuden tuotteen tai liiketoiminta-alueen lanseeraaminen tai kansainvälistymisen päättäminen ovat esimerkkejä transformaatiomuutoksista. (Miller 2020.)

Muutosjohtaminen on prosessi, jonka avulla ohjataan organisaatiomuutos toteutumaan. Se suunnitellaan ja valmistellaan varhaisimmista vaiheista toteutukseen ja lopulta ratkaisuun. Organisaation täytyy olla kulttuurillisesti ja logistisesti valmistautunut, jotta muutoksen toteuttaminen on mahdollista. Valmisteluvaiheessa esihenkilö keskittyy auttamaan työntekijöitä näkemään ja ymmärtämään muutoksen tärkeyden. Organisaatiomuutokset noudattavat usein samanlaista kaavaa. Jotta muutosta voi hallita tehokkaasti, on yritysjohtajien ja esihenkilöiden ymmärrettävä muutokseen liittyvät vaiheet perusteellisesti. Suunnitelma muutokselle täytyy olla laadittuna, muutosviestintä

suunniteltuna sekä mahdolliset vastoinkäymiset ja esteet tiedossa, jotta muutosjohtaminen on tehokasta. (Miller 2020.)

Muutosaloitteen tarkoituksena voi olla esimerkiksi parantaa tuotteen laatua, antaa parempaa palvelua asiakkaille tai luoda uusia tuotteita asiakasryhmälle. Ennen muutosaloitteen läpi viemistä käytäntöön on tärkeää varmistaa, että yrityksellä on tarvittavat rakenteet ja valmiudet siihen, että muutos on mahdollista. Kuitenkin tärkein lähtökohta onnistuneelle muutokselle on muutosta koskevien työntekijöiden kyky muuttua ja tehdä asioita eri tavalla. Jos tuotteen laatua halutaan parantaa, niin tuotannossa työskentelevien ihmisten täytyy työskennellä eri tavalla kuin ennen. Jos työntekijät eivät muuta heidän tapaansa toimia, johtaa se siihen, ettei muutosyritys toteudu. Tässä vaiheessa muutosjohtaminen astuu kuvaan, jonka pyrkimyksenä on tukea käyttäytymisen muutosta. (Hallin ym. 2021, 14.)

Esihenkilö ei voi johtaa toista ihmistä, jos hän ei näe johdettavaa. Itsensä näkeminen mahdollistaa toisen näkemisen. Ihmisen syvin tarve täytyy tulla toteutetuksi myös työpaikalla, joka on nähdyksi tuleminen. Sen mahdollistaminen työntekijälle tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Tärkeitä taitoja, joita esihenkilön tulee harjoittaa ovat läsnäolo, tietoisuus ja kuunteleminen. Johtamisen tulee luoda turvaa ja palvella sekä kunnioittaa ihmisyyttä. Ihmisyyteen ovat yhteydessä työn ilo ja luovuus. (Eskola 2022.)

Hyvin yleistä on, että muutosjohtamisen aikana syntyy muutosvastarintaa. Sitä syntyy silloin, kun työntekijät eivät tule kuulluksi, ymmärretyksi tai eivät ehdi sisäistää rauhassa tapahtuvaa muutosta. Liiallinen kiire ja asioiden yksipuolinen eteenpäin vieminen herättävät vastustusta sekä ennakkoluulot, luopumisen pelko, huono johtaminen, osaamattomuus ja haluttomuus muuttua. Muutosvastarinta voi ilmetä passiivisuutena, äänekkyytenä ja hiljaisuutena. Valmentavalla johtamisella voi murtaa muutosvastarintaa. Esihenkilön vilpitön ja aito halu auttaa lieventää työntekijän vastarintaa. (Pirinen 2014, luku 3.5.)

Yrityksen johtamiskulttuurilla ja arvomaailmalla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijöitä kohdellaan muutoksen aikana. Vastuullisessa johtamiskulttuurissa työntekijöitä kannustetaan. Heidän sallitaan tuoda esille avoimesti erilaisia mielipiteitä. Henkilöstöä rohkaistaan olemaan mukana uudistamassa ja muuttamassa organisaatiota. Esihenkilön vastuulle kuuluu kysyä työntekijöiden ehdotukset ja mielipiteet sekä käyttää niitä hyödyksi muutoksessa. Työntekijät odottavat yritykseltä avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta. Muutoksessa työntekijöiltä vaaditaan paljon, jolloin heille on tärkeää kokea, että heitä arvostetaan sen aikana. (Pirinen 2014, luku 6.5.)

Työntekijöille on tärkeää olla mukana heitä koskevien muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Jokainen työntekijä reagoi muutokseen eri tavoilla. Tämän takia on tärkeää, että työntekijät

tietävät, miksi muutos tehdään ja, mitä se antaa työntekijälle. Muutos vaatii heiltä uudenlaista oppimista ja asennetta. Onnistuneessa muutoksen läpiviennissä työntekijä oppii uusia tehtäviä ja luopuu vanhoista tai opettelee tekemään asioita uudella tavalla. Muutosjohtaminen on mielen ja vuoropuhelun johtamista. Esihenkilön täytyy valmistaa työntekijät tulevaan muutokseen sekä löytää oikeat keinot, joilla muutos toteutuu. Koko muutosprosessin ajan on tärkeää, että esihenkilö esittää ennakoivia kysymyksiä, niin henkilökohtaisissa, kuin tiimin välisissä keskusteluissa. (Pirinen 2014, luvut 6.1-6.2.)

Muutos täytyy myydä ja markkinoida työntekijöille. Esihenkilön täytyy osata sitouttaa ihmiset tunteen tasolla muutokseen. On tärkeä löytää jokaiselle työntekijälle asia, jota tavoittelee muutoksessa. Työntekijöillä voi olla useita erilaisia asenteita tulevasta muutoksesta. He voivat asennoitua siihen, joko kyseenalaistavasti, vastustavasti, positiivisesti sekä passiivisesti. Jokaisella työntekijällä voi olla myös muutoksen elinkaaren aikana useaa eri näistä. (Pirinen 2014, luvut 6.2-6.3.) Kuvassa 14 on esitetty muutosprojektin johtaminen.



Kuva 14. Muutosprojektin johtaminen (mukaillen Pirinen 2014, luku 7.1)

Onnistunut muutostyö tapahtuu yhteistyöllä. Esihenkilön täytyy olla läsnä, innostava ja helposti lähestyttävä. Hän on muutosjohtaja, kenen tehtävänä on viedä yrityksen strategisia tavoitteita eteenpäin ja toteuttaa ne käytännössä. Prosessin aikana painopisteet saattavat muuttua, mutta

perustehtävät säilyvät. Muutosprosessia täytyy seurata sekä tehdä korjausliikkeitä tarvittaessa. (Pirinen 2014, luku 3.1.)

Muutosta voi johtaa erilaisilla johtamistyyyleillä sekä se vaihtelee tilanne- ja yksilökohtaisesti. Jotta esihenkilö voi valita oikean johtamistyylin, on hänen tiedettävä, mitä hän saa aikaan työntekijöissään johtamiskäyttäytymisellään ja -tyylillään. On olemassa erilaisia johtamistyyliä, joita ovat: visiönäärinen johtamistyyli, roolimalli-johtamistyyli, hierarkkinen johtamistyyli, valmentava johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli, kaverillinen johtamistyyli, haastava johtamistyyli ja osallistava johtamistyyli. Esihenkilön sudenkuoppia muutoksen johtamisessa saattavat olla johtamisen vääristyminen kaverijohtamiseksi, johtamistehtävän laiminlyönti, työntekijöiden miellyttämisen tarve, johtamisen laiminlyönti uupumuksen takia, johtamisen välineellistäminen ja liian hidastunut reagointi nopeasti tuleviin mahdollisuuksiin. (Pirinen 2014, luku 3.3.)

Muutoksessa parhaiten toimivat osallistava ja oivaltava oppiminen. Ne mahdollistaa henkilökohtainen muutosvalmennus, jossa valmentaja eli esihenkilö ohjaa, vahvistaa ja tukee oppimisprosessia. Loppujen lopuksi oppiminen on työntekijän vastuulla. Jotta voi oppia uutta, täytyy poisoppia vanhoista tavoista. Muutoksen toteuttamiseen yrityksellä täytyy olla oikeita osaamisia ja kyvykkyyksiä. Muutosprosessin alussa on järkevää tehdä osaamiskartoitus, jossa saadaan selville olemassa olevat taidot ja ne, joista on vajetta. (Pirinen 2014, luku 3.6.)

Työntekijät, jotka eniten vastustavat muutosta, muuttuvat helpommin, kun he seuraavat heidän esihenkilönsä esimerkkiä ja uutta tapaa toimia. Ihmiset haluavat lähtökohtaisesti kuulua joukkoon eivätkä erottua siitä. Johtajien sisäisellä muutoksella on siis suuri vaikutus organisaatiomuutokseen ja -kulttuuriin. Kun esihenkilöt alkavat muuttamaan omaa ajattelumaailmaa, he pystyvät paremmin mallintamaan uusia käytösmaalleja ja kommunikoimaan muille autenttisemmin ja vakuuttavammin. Esihenkilön sisäinen muutos heijastuu ulospäin ja muuttaa ympärillä olevia ihmisiä. (Schwartz 2018.)

Onnistunut muutosjohtaminen on jaettu kahdeksaan eri osaan. Ensimmäiseksi yrityksen täytyy luoda tunne muutoksen kiireellisyydestä sekä sen tärkeydestä ja auttaa muita näkemään se. Sitten luodaan johtoryhmä tehokkaista ihmisistä, jotka ohjaavat, koordinoivat sekä kommunikoivat muille yrityksessä oleville. Kolmanneksi selkeytetään visio ja, miten tulevaisuus yrityksessä tulee olemaan erilainen vanhaan verrattuna. Täytyy tehdä myös selkeäksi, miten tulevaisuudesta tehdään totta visioon linkittyneiden aloitteiden avulla. Neljänneksi kommunikoidaan visio. Iso muutos voi vain tapahtua, kun kaikki ovat ymmärtäneet muutoksen sekä heille on myyty ajatus muutoksen tärkeydestä. Viides kohta sisältää esteiden poistamisen muutoksen toteuttamisen edestä. Niitä voivat olla turhat prosessit sekä hierarkian muuttaminen. Kuudennessa vaiheessa hän nostaa onnistumisen huomioimisen tärkeyden. Onnistumisen tunnetta tulee luoda mahdollisimman usein. Sitä

täytyy seurata ja huomioida, jotta into muutoksen läpiviemisessä pysyy. Sitten ylläpidetään muutoksen vauhtia, kunnes asetettu visio on muuttunut todeksi. Viimeisessä muutosjohtamisen kohdassa ylläpidetään muutoksen luomia uusia yhteyksiä niin kauan, kunnes voidaan olla varmoja, että ne ovat korjanneet vanhat tavat pysyvästi. On tärkeää arvioida järjestelmiä ja prosesseja, jotta voidaan olla varmoja, että johtamiskäytännöt vahvistavat uusia toimintatapoja, ajattelutapoja ja työskentelytapoja. (Kotter 2014, 27-34.)

Vaikeissa muutosjohtamisen tilanteissa kannattaa käyttää valmentavaa eli ratkaisukeskeistä johtamista. Ratkaisukeskeisyys keskittyy mahdollisuuksiin ja voimavaroihin. Ratkaisut rakennetaan mahdollisuuksien kautta. Ajattelutavan lähtökohtana ovat tavoitteet, ratkaisut ja mahdollisuudet. Ensin määritellään aina tavoite ja sen jälkeen ne asiat, jotka mahdollistavat muutoksen. Sitten käydään läpi esteet ja keinot niiden poistamiseksi. Tämän jälkeen luodaan mielikuva siitä, miltä arki näyttää, kun tavoite on saavutettu. Käydään läpi, miltä työnteko lopulta näyttää ja tuntuu. Viimeisenä luodaan suunnitelma ja askeleet kohti tavoitetta. (Pirinen 2014, luku 3.2.)

Keskustelukulttuurin muuttuminen ratkaisukeskeiseksi vie aikaa ja vaatii pysähtymistä. Esihenkilön täytyy nähdä, että jokainen työntekijä kantaa sisällään viisautta ja taitoja, joilla tämä pääsee eteenpäin. Ihminen tietää aina mikä hänelle on parhaaksi. Hän ei vain välttämättä tiedä, että tietää. Hiljaisempien ja ujojen mielipiteitä on tärkeää kuulla. Vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, kun työkulttuuria muutetaan ratkaisukeskeiseksi. Esihenkilön ei pidä lannistua, jos joku ei heti innostu ideoinnista. Toistojen kautta ja palaveri palaverilta kulttuuri alkaa vähitellen muuttua. (Työterveyslaitos 2019.)

Oikean tiedon välittäminen sekä väärrien tulkintojen korjaaminen on esihenkilön yksiä keskeisimpiä tehtäviä muutoksessa. Usein esihenkilön viestintä saa eniten kriittistä palautetta muutoksissa, jonka takia esihenkilön tulee suunnitella oma viestintänsä. Ilman yhteistä ymmärrystä ei ole yhteistä tulevaisuutta. Parhaimmillaan muutosviestintä luo luottamusta, tehokkuutta, yhteenkuuluvuutta, turvallisuutta, selkeyttä, innostusta, motivaatiota, ylpeyttä ja uskoa. (Pirinen 2014, luku 4.1.)

Työntekijälle on tärkeää, että hänelle tehdään selkeäksi olennainen se tieto, johon hänen tulee muutoksen aikana keskittyä. Muutosviestinnän tarkoitus on luoda yhteinen ymmärrys. Sille täytyy luoda oma strategia, suunnitelma ja tavoitteet. Viestinnässä kielen täytyy olla yksinkertaista ja selkeää. Muutosviestinnässä laatu on tärkeämpää kuin määrä. On tärkeää myös muistaa, että viestintä on aina kaksisuuntaista. Työntekijällä on vastuu siitä, että haluttu viesti menee perille ja hänellä täytyy olla oma aktiivisuus viestinnässä. (Pirinen 2014, luvut 4.1-4.3.)

Tuottavuuden ja työn innostuksen välillä on merkittävä suhde. Työntekijät, jotka ovat innostuneita työstään, ovat tutkitusti tuottavampia ja pysyvät pidempään saman työnantajan alaisuudessa. Työn

merkityksellisen tunteen lisääminen edistää innostusta ja tuottavuutta. Johtajan tulee viestiä strategia ja muutoksen suunta innostavasti, jotta päästään haluttuun päämäärään. (Kilpinen 2018, 27-28.)

Johtajan viestintä täytyy olla vaikuttavaa, tunteisiin vetoavaa ja selkeää, jotta työntekijät saadaan innostettua mukaan muutokseen. Hänen tulee vakuuttaa kaikki osapuolet yrityksen uudesta suunnasta. Ihmisiä on vaikea muuttaa ja tämän takia viestinnän täytyy herättää muutoshalukkuutta ja valmiutta sille. Strategian toteutumisen todennäköisyys laskee, jos sitä ei viestitä innostavasti ja toistuvasti. Jokaisessa vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä täytyy olla ROM-nyrkkisääntö huomioituna. Sääntö koostuu kolmesta osasta, jotka ovat: relevanttius, odottamattomuus ja muistettavuus. (Kilpinen 2018, 150-159.)

Kun muutokseen liittyviä onnistumistarinoita tehdään näkyväksi, muutoksen juurtuminen organisaatioon nopeutuu. Näin työntekijät ymmärtävät paremmin, millaista toimintaa uudessa tilanteessa halutaan vahvistaa. Esihenkilön on hyvä pitää pitkin muutosta muutoksen tavoitteita esillä. Niiden etenemisestä on tärkeä ilmoittaa eri puolille yritystä. Muutoksen juurruttaminen vaatii työntekijöiden kuuntelua säännöllisesti, jotta saadaan selville ovatko kaikki mukana muutoksen vauhdissa. Säännöllinen kuuntelu varmistaa, että kaikki toimivat uusien tapojen mukaisesti. Henkilöstön puhe kertoo paljon, missä vaiheessa muutoksen juurtuminen on asennetasolla. Esihenkilön kannattaa pysähtyä käytäväkeskusteluiden sekä kahvipöytien keskusteluihin mukaan. On tärkeää järjestä yhteisiä keskusteluja, joissa yhdessä arvioidaan muutoksen säätötarpeita sekä asioista, joista muutoksen myötä työntekijät voivat luopua. (Aalto & Kurttila 2021, 222.)

Jotta yrityksen muutos on mahdollista, työntekijöiden käyttäytymistä täytyy muuttaa. Käytöksen muuttaminen ei kuitenkaan ole aina helppoa. Vaikka yrityksen hallitus on päättänyt muutoksen tekemisestä, se ei suoraan tarkoita sitä, että työntekijät muuttavat toimintatapojaan muutosta edistävällä tavalla. Ihmiset eivät useimmiten tee rationaalisia päätöksiä. Useammin ihmiset tekevät päätökset tunteiden perusteella, mikä vaikuttaa suoraan käytökseen. Ihmiset eli työntekijät muodostavat yrityksen. Kaikki prosessit ja rakenteet ovat työntekijät kehittäneet ja toteuttaneet. Niiden taustalla on useita syitä, miksi he ovat päättäneet työskennellä yhdessä kohti tiettyä tavoitetta. Muutoksen onnistuminen on täysin riippuvainen työntekijöiden käytöksen muuttamisesta. Toisin sanoen muutoksen johtamisen tarkoitus on tukea muuttuvaa käyttäytymistä. (Hallin ym. 2021, 14.)

Esihenkilöt keskittyvät herkästi liikaa käytäntöjen muuttamiseen eivätkä tarpeeksi työntekijöiden mielten muuttamiseen. Usein organisaatiot unohtavat työntekijän sisäisen muutoksen tärkeyden, jotta uusi strategia saadaan toteutettua. Jos työntekijöiden tunteet ja ajatukset jäävät ilman huomiota, syntyy herkemmin vastarintaa. Kognitiivinen vastustus ilmenee vakiintuneina uskomuksina, syvälle juurtuneina oletuksina ja sokeina kohtina. Tunnetasolla vastustus ilmenee pelkona ja

epävarmuutena. Nämä reaktiot ovat heijastus työntekijän mielenmaisemasta. Se, miten ajattelee asioista, näkyy siinä, miten tuntee. Tulos yrityksen muuttamisesta riippuu siitä, miten työntekijät osataan muuttaa. (Schwartz 2018.)

Useat eri tekijät saattavat pitää vanhoja ajattelumalleja muuttumattomina. Ihmiset laittavat, niin geneettisistä, kuin vaistomaisista syistä heidän oman turvallisuutensa ensimmäiseksi ja näin välttävät riskiä. Ajan myötä ihminen kehittää itselleen ajattelumallin, jossa hän jatkuvasti etsii todisteita, jotka vahvistavat vanhoja uskomuksia. Sen sijaan, että ihminen käyttää omaa kriittistä ajattelua arvioidakseen uusia mahdollisuuksia, hän tekee päätökset tunteidensa perusteella. Tämä selittää, miksi tehokkain muutos alkaa ihmisten sisältä. (Schwartz 2018.)

Työntekijä käy läpi sisäisen muutosprosessin muutoksen aikana. Se voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden aloittaminen. Ensimmäisessä vaiheessa tyypillistä on luopumisen tuska, muutoksen kyseenalaistaminen, halu pitää vanhasta kiinni, nykyisten käytäntöjen ja toimintatapojen tuntuminen todellista paremmilta, tarve perustelujen saamiseen omaa mieltä askarruttaviin kysymyksiin sekä nähdä esihenkilön selkeä suunta. Työntekijän luopumisen tuskaa lisää epävarmuus tulevasta. Hänen täytyy kokea olonsa turvalliseksi ja nähdä ne positiiviset puolet, joita muutos tuo. Siihen riittää pientenkin asioiden näkeminen työarjessa. Hän alkaa toimia oma-aloitteisesti kohti uutta, kun näkee hyviä mahdollisuuksia itselleen tulevaisuudessa. Tässä ensimmäisessä vaiheessa esihenkilön tehtävänä on antaa tietoa muutoksen syistä ja tavoitteista, kysyä työntekijöiden tunteista ja odotuksista, kuunnella, vastata kysymyksiin, käydä keskustelua luopumisesta, kertoa muutoksen vaikutukset työhön, käydä läpi muutoksen riskit ja mahdollisuudet sekä luoda toivoa tulevaan. (Pirinen 2014, luku 6.7.) Kuvassa 12 on esitetty muutoksen sisäisen prosessin kolme eri vaihetta.



Kuva 12. Muutoksen sisäisen prosessin kolme vaihetta (mukaillen Pirinen 2014, luku 6.7)

Uuteen sopeutumisen vaiheessa tunnereaktiot voivat olla todella voimakkaita. Kun asiat ovat keskeneräisiä, voi herää epätoivo ja turhautuminen. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että työntekijä kokee keskeneräisyyden herättämää turhautumista, työilmapiiriin saattaa ilmetä ongelmia, luottoa johtoon kyseenalaistetaan, erilaiset tunnereaktiot, syyllisyydentunteiden herääminen ja työssä suoriutumisen heikkeneminen. Työntekijä saattaa kieltää muutoksen mahdollisuudet, jos häntä ei ole

tarpeeksi huomioitu ja kuunneltu muutosprosessin aikana. Tämä saattaa johtaa passiivisuuteen ja turhautumiseen. Toisen vaiheen loppuvaiheessa uudet rutiinit alkavat tulla osaksi työpäiviä, mutta eivät ole vielä täysin iskostuneet. Vanhoista tavoista on melkein kokonaan luovuttu ja uudelle on luotu tilaa. Tulevaisuus näyttää työntekijän silmissä kirkkaammalta ja motivaatio muutoksen toteuttamiseen kasvaa. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa työssä suoriutuminen, luoda luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta, antaa tilaa ja aikaa oppia, kannustaa, innostaa, kertoa muutoksen hyödyistä sekä huolehtia jaksamisesta ja hyvinvoinnista. On äärimmäisen tärkeää, että työntekijän tavoitteet ovat mahdollisimman konkreettisella tasolla. Näin työntekijä pystyy nähdä positiivisen yhteyden hänen työnsä ja tulevaisuuden välillä. (Pirinen 2014, luku 6.7.)

Viimeinen vaihe muutoksessa on uuden alkua. Tässä vaiheessa uudet rutiinit on hyväksytty ja uusi tapa toimia tulee luonnostaan. Niitä vahvistetaan ja vaalitaan. Muutosten hyötyjen ja tulosten näkeminen, uusien kyvykkyyksien ja osaamisten kartoittaminen, uuden oppiminen, uuden innostus ja kurinalaisena pysyminen uudelle toimintatavalle ovat tyyppillisiä ominaisuuksia, jotka nousevat tässä vaiheessa. On inhimillistä, että työntekijällä herää kaipuu palata vanhaan, vaikka uudet rutiinit on sisäistetty. Tämä vaatii esihenkilöltä jämäkkyyttä ja sinnikkyyttä. Hänen tehtäviinsä tässä vaiheessa kuuluvat palautteen antaminen ja uuden toimintatavan vahvistamista, varmistaa uuden oppiminen, palkita onnistumisista, iloita yhteisistä saavutuksista, arvioida mennyttä, innostaa uutta kohti ja hyödyntää motivaatiota. (Pirinen 2014, luku 6.7.)

Lopulta henkilökohtainen muutos vaatii rohkeutta haastaa mukavuusalue ja käsittelemään epä-mukavuutta ilman ylireagointia. Yksi tehokkaimmista keinoista on haastaa ajattelumaailmaa provosoivilla kysymyksillä, kuten: ”Mitä minä en näe? Mikä muu on totta? Mikä on minun vastuuni tässä tilanteessa? Miten pelkoni vaikuttavat näkemykseeni?”. Hyvä muutosstrategia on muutoksen perusta. Onnistunut toteutus vaatii kuitenkin jatkuvaa puuttumista näkymättömiin syihin, joiden vuoksi ihmiset vastustavat muutosta. (Schwartz 2018.)

2.2 Ratkaisukeskeisyyden tausta ja tavoitteet

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa on saanut alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloissa ja sen jälkeen sitä on kehitetty enemmän 1970-luvulta alkaen. Tunnetuimmat ratkaisukeskeisyyden tutkijat ja terapeutit ovat Insoo Kim Berg, Steve de Shazer ja Elam Nunnally. Lähestymistapa kuvaa tietynlaista asennetta ja näkemystä ongelmallisiin tilanteisiin. Sillä pyritään löytämään ratkaisuja, päämääriä ja tavoitteita, joihin päästään pienin edistysaskelin. Ajattelutapa suuntautuu tulevaisuuteen eikä menneisyyteen. Syy-seuraussuhteita ei etsitä, koska niillä ei ole merkitystä lopputulokseen ja uudenlaisen lopputuloksen luomiseen. Voimavarojen etsiminen ja toiveikkuuden lisääminen ja vahvistaminen kuuluvat ratkaisukeskeiseen tapaan ajatella. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 14-15.)

De Shazerin ja Bergin tapa nähdä terapia prosessina ja toteuttaa sitä oli hyvin erilainen, kuin valtaosa terapeuteista näki. He kokivat, että ihminen parhaiten oppii reflektoimalla ja havainnoimalla kokonaisvaltaisesti asiakastyötä, kuin perinteisellä tutkimustyöllä. He keskittivät huomionsa vain siihen, mikä oli hyödyllistä asiakkaan paranemisessa ja pyrkivät ohittamaan käsitykset asiakkaiden ongelmien syistä. Siihen aikaan tämä oli hyvin epätavallista ja suurin osa menetelmistä oli johdettu asiakkaiden ongelmien luonteista ja syitä selittävästä teorioista käsin. Vuonna 1982 De Shazer oivalsi, ettei ongelman ja sen ratkaisun välillä ole välttämättä mitään yhteyttä. Tämä oli yksi ratkaisukeskeisyyden merkittävimmistä oivalluksista, joka kiihdytti ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöönottoa. (De Jong & Berg 2021, 24-25.)

Ratkaisukeskeisyys on alun perin terapiasuuntaus. Siinä ongelmia ei selitetä alkusyillä, vaan suurimmaksi osaksi keskitytään tulevaisuuteen. Ratkaisukeskeinen keskustelu herättää toivon ja se säästää aikaa, kun energia keskitetään oikeisiin asioihin. Ratkaisukeskeisyys termi on alun perin peräisin psykoterapiasta. Siellä sillä on saatu hyviä tuloksia ja se yhdistyy terapian tuloksellisuuteen. Terapian lisäksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä voi hyödyntää, niin omassa elämässä, kuin työelämässä. Se on myönteinen tapa lähestyä asioita sekä sen on huomattu vähentävän terapia-kertoja. Tämä kertoo suuntauksen toimivuudesta ja kustannustehokkuudesta. (Työterveyslaitos 2015.)

Suuntauksen taustalla vaikuttavat sosiaalinen konstruktionismi, systeemiteoria ja kybernetiikka. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus, jonka havaitsemme, on aina sosiaalinen konstruktio kokemuksistamme. Toisten ihmisten kanssa käydyt keskustelut rakentavat ajatuksemme ja ideamme maailmasta. Asioiden merkitykset ja tieto aivoihin luodaan ja muutetaan toisten ihmisten vuorovaikutuksen avulla. Systeemiteorian mukaan kokonaisuuden osat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kun autetaan yhtä systeemin osaa, se auttaa koko systeemiä. Perhe tai työtiimi voidaan lukea systeemeiksi, jolloin auttaessa yhtä systeemin jäsentä, kaikki alkavat voida tämän vaikutuksesta paremmin. Kybernetiikassa asioita ei tulkita, vaan päätelmät perustuvat aina havaintoihin. Tunnetuimmat ohjeet, tästä teoriasta ovat: ”Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki”, ”Tee lisää sitä, mikä toimii” ja ”Tee pieni muutos siihen, mikä ei toimi”. Informaatio kulkee syyseuraussuhteina ja tavoitteen saavuttaminen tarvitsee palautteen ja korjaavat toimenpiteet. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 65-66.)

Persoona koostuu ajan myötä ympäristön ihmisten tavasta kohdella ihmistä, vuorovaikutuksesta ja kielestä. Ratkaisukeskeisessä ajattelutavassa ihminen on vastuussa siitä, miten hän elää menneisyytensä ja tulevaisuutensa sitä kautta. Menneisyyteen emme pääse enää vaikuttamaan tai muuttamaan, vaan keskittyminen siirtyykin sen sijaan siihen, mitä kaikella kokemallamme voimme nyt tehdä ja, miten sitä voi käyttää hyväksi. Ratkaisukeskeisyydessä ajatellaan, ettei koskaan ole liian

myöhäistä saada onnellinen lapsuus. Toinen ratkaisukeskeisyyden keskeinen teoreettinen oivallus on: ”Ongelmat ja vaikeudet eivät ole minun tai sinun ominaisuuksiasi, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa ilmeneviä asioita”. Kun muutamme vuorovaikutuksia, myös vaikeutemme muuttuvat. Omat sanamme, niin mielessä, kuin ääneen puhuttuna, luovat todellisuutat vähitellen ympärillemme. Välttämätön lähtökohta vuorovaikutuksen ja elämäntavan muutokseen on itsensä koskevan suhtautumisen ja sisäisen puheen muuttaminen positiivissävytteiseksi. (Katajainen ym. 2003, 18-19.)

Ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneelle työlle ominaisia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen sekä myönteisyys, leikillisuus, luovuus ja huumori. Kun asiakas saapuu tapaamiseen, hän määrittelee itse omat tavoitteensa. Keskustelujen painopiste on aina tulevaisuudessa ja tavoitteissa sekä siinä, miten tavoitteet saavutetaan. Yhdessä tutkitaan ja käydään läpi asiakkaan jo olemassa olevia taitoja ja kykyjä, joita voidaan hyödyntää ongelmien ratkaisussa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Menneisyys on voimavara, josta löytyy jo opittua viisautta. Tämä tieto tuodaan asiakkaalle näkyväksi ja sitä korostetaan. Poikkeuksiin tarttuminen, on yksi ratkaisukeskeisyyden peruskivistä. Keskustelussa käydään läpi jo tapahtunutta edistystä ja aikoja, jolloin ongelma ei ole niin vahvasti läsnä. Yhdessä asiakkaan kanssa keskustellaan, mitä hän on itse tehnyt, ettei ongelmalla ole jatkuvasti yhtä suurta otetta häneen ja, miten hän on päässyt tavoitteeseen edes osittain. (Ratkes Ry 2022.)

Myönteisyys, luovuus ja leikillisuus tukevat asiakkaan vahvoja puolia. Ratkaisut vaativat luovuutta keskustelun molemmilta osapuolilta. On olennaista luoda uusia näkökulmia ja ideoida yhdessä eri ratkaisuvaihtoehtoja ja kokeilla niitä. Ratkaisukeskeinen toimintatapa on muutenkin todella joustava. Siinä voidaan hyödyntää kognitiivisen terapian harjoituksia, NLP-tekniikoita, tarinoita, ulkoistamista, paradoksaalisia kotitehtäviä ja sopimuksia. Kun asiakasta haastatellaan, käydään hänen ympärillensä olevat ihmiset läpi ja ne nähdään voimavarana. Ongelmia voidaan ratkoa yhdessä heidän kanssaan. Eri osapuolille on tärkeää jakaa kiitosta ja myönteistä palautetta. (Ratkes Ry 2022.)

Ratkaisukeskeisyyttä on kutsuttu myös voimavarakeskeiseksi sekä tavoitekeskeiseksi tavaksi toimia. Ne kuvaavat mallia hyvin, koska autettavaa henkilöä autetaan näkemään hänen voimavaraansa ja rakentamaan tie kohti tavoitetilaa. Ratkaisukeskeisessä keskustelussa työskentely pohjautuu yhdessä sovittuun tavoitteeseen. Vaikka suuntaus sisältää sanan ”ratkaisukeskeisyys”, ei ratkaisuja keksitä autettavan henkilön puolesta. Suuntauksessa ajatellaan, että ihmisellä on ratkaisut omiin ongelmiinsa. Tämä ei vain vielä tiedä, että hän kantaa niitä mukanaan. Ratkaisut täytyy kaivaa hänestä uteliasuuden avulla esille. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 62-63.)

Työelämässä säästyy aikaa, kun käytetään ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Ongelmissa vellomisen ja syyllisen etsimisen sijaan siirrytään nopeasti käsittelemään, mitä ongelmille voi tehdä. Ongelmat

ja haasteet sisältävät toiveita ja mahdollisuuksia sekä ovat väistämättä osa elämää. Kun tunnustetaan ongelma tai haaste, sen katsotaan olevan ”hetki ennen ratkaisua”. Tämän näkökulman avulla voi lähteä miettimään, millaista elämä ja toiminta ovat tällaisella hetkellä. Ongelmien sijaan nähdään mahdollisuudet uudelleenlaiselle toiminnalle. (Aalto & Kurttila 2021, 24.)

Ihminen tekee aina parhaansa siinä hetkessä, mikä on mahdollista juuri nyt. Kannustus ja ratkaisukeskeiset kysymykset avartavat ajattelua ja auttavat näkemään asioita eri näkökulmista. Näin esihenkilö saa työntekijästä koko olemassa olevan kapasiteetin käyttöön. Näin työntekijä pystyy itse keksimään sopivat ratkaisut ja asettamaan omat tavoitteet. (Aalto & Kurttila 2021, 25.)

Ratkaisukeskeisen keskustelun kaava koostuu kolmesta eri kohdasta, jotka ovat tilanteen selvittäminen, tavoitteen kirkastaminen ja toiminnan käynnistäminen. Tätä samaa kaavaa voi hyödyntää, niin terapeutit, kuin esihenkilöt johtaessaan alaisiaan. Jokaisella kohdalla on oma tärkeä merkitys tavoitteeseen pääsystä. (Työterveyslaitos 2015.)

Tarkasti määritetyllä tavoitteella on autettavalle henkilölle hyvin tärkeä. Se on pieni ja konkreettinen. Tavoite kuvaa jonkin vanhan loppumista ja jonkin uuden alkamista. Tavoitetta muodostaessa ihminen viedään tilaan, jossa ongelmat eivät ole ollenkaan läsnä ja ne ovat ratkenneet. (De Jong & Berg 2021, 30.)

Ongelmat pyrkivät aina piiloittamaan itsensä eivätkä halua tulla kohdatuksi. Ne kuitenkin pienenevät, kun niistä puhuu. Ensimmäinen vaihe, tilanteen selvitysvaihe, sisältää meille ihmisille luontaisesti tärkeän tarpeen huomioimisen. Se on kuulluksi tulemisen tarve. Vatsapuolen täytyy osata kuunnella, mikä tilanteessa on ongelmallista ja, mitä tunteita se herättää. Toisessa vaiheessa, tavoitteen kirkastamisvaiheessa, etsitään tavoitetilaa, johon halutaan päästä. Tässä vaiheessa hyviä avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: ”Mikä on paras mahdollinen lopputulos? Miten se näkyy käytännössä?”. Jos puhetta ei ohjata tavoitteiden etsimiseen, se jää herkästi junnaamaan ensimmäiseen vaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa tartutaan toimintaan ja seuraavaksi otettaviin pieniin askeliin kohti tavoitetta. Tässä kohdassa mietitään yhdessä, mikä on helpoin tapa aloittaa toiminta. Yhdessä keksityt tavat päästä tavoitteeseen helpottavat suunnitelmaan sitoutumista. (Työterveyslaitos 2015.)

Ratkaisukeskeinen puhe luo kannustavaa ja myönteistä ilmapiiriä. Todellisuus muodostuu kielestä, puheesta ja toiminnasta. Käytetyt sanat ja kieli ovat tärkeimpiä työkaluja ratkaisukeskeisyydessä. Jos puhe ajautuu negatiiviseen syyttelyyn ja syiden etsimiseen, tulee herkästi tunne, ettei mitään ole tehtävissä. Ratkaisukeskeinen puhe on toivoa luovaa kieltä ja ohjaa toimintaan. Se keskittyy mahdollisuuksiin eikä ongelmiin. (Aalto & Kurttila 2021, 24-25.)

2.3 Ratkaisukeskeiset menetelmät

Asiakas hyötyy ratkaisukeskeisistä menetelmistä eniten, kun toinen osapuoli on aktiivinen ja johdattelleva keskustelun aikana. Johdatteleminen toimii parhaiten, kun sitä tekee askeleen matkaa takaapäin. Asiakkaan toiveisuus ja luottamus itseään kohtaan kasvaa, kun ratkaisukeskeisiä työskentelytapoja käyttävä auttaja on sisäistänyt ei-tietämisen asenteen sekä osaa auttaa haastattelu- taidoillaan asiakasta kertomaan turvallisesti tilanteestaan ja itsestään. (De Jong & Berg 2021, 67.)

Ongelmista täytyy osata puhuta, vaikka myönteisiä näkökulmia tuodaan esiin. Kun ihminen puhuu onnistumisistaan, hän pääsee voimaantumaan. Tämä mahdollistaa ratkaisujen löytämisen ongelmiin. Itse ongelmaa ei tarvitse kauaa vatvota. Kyse on käydä keskustelua siitä, minkälainen tulevaisuus halutaan luoda ja, millä askelilla sinne päästään. (Työterveyslaitos 2019.)

Vaikka kaikki työntekijät eivät heti innostu yhteiseen ideointiin, esihenkilön ei kannata lannistua. Ihmiset motivoituvat eri tavalla eri tavoitteista ja niistä täytyy puhua ääneen ja usein. Ratkaisukeskeinen esihenkilö kääntää ongelmat onnistuneesti tavoitteiksi, vaikka tilanne on hankala. Hän osaa hyödyntää näitä periaatteita myös itsensä kehittämiseen ja ryhmän johtamiseen. Esimerkiksi ytimeuvottelujen aikana moni työntekijä ahdistuu tilanteesta. Samaan aikaan on työryhmiä, jotka katsovat eteenpäin, keskustelevat yhdessä konkreettisista toimintatavoista ja selviävät paremmin. (Työterveyslaitos 2019.)

Ratkaisukeskeisyys on strategia, joka antaa työkalut ongelmatilanteiden kanssa toimimiseen. Niitä voi hyödyntää myös kehittämistyössä ja käyttää, niin yksilöiden, kuin ryhmienkin kanssa työskennellessä. Tätä tapaa voi käyttää terapiatyössä, opetuksessa, urheiluvalmennuksessa, koulutuksessa sekä johtamisen, organisaatioiden ja esihenkilötyön kehittämisessä. Keskeistä on koko ajan muuttaa ongelmia tavoitteiksi. Suuntauksen juuret löytyvät terapiasta. Ne ovat hyödyllisiä, sillä vuorovaikutuksen rakentaminen on ehto lähestymistavan toimivuudelle. Prosessin edistystä voidaan mitata, sillä siihen sisältyy arviointia pitkin matkaa. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 62-63.)

Ratkaisukeskeisesti toimiva esihenkilö osaa nostaa voimavaroja ja onnistumisia. Niitä kannattaa lisätä ja laajentaa. Ratkaisukeskeisen periaatteen mukaan se, mihin huomio kiinnitetään, se kasvaa ja vahvistuu. Hyviä kysymyksiä siihen ovat esimerkiksi: "Missä olemme onnistuneet viime aikoina yksilöinä tai työryhmänä? Miten onnistuminen saatiin aikaan? Ketkä olivat mukana? Ketkä auttoivat ja tukivat? Miten ja missä tilanteessa tästä saatua oppia voisi seuraavan kerran hyödyntää?". Aiempia onnistumisia kannattaa hyödyntää ja ne edesauttavat uusien tavoitteiden luomisessa. Ongelmista jatkuvasti puhumalla ja negatiivista keskustelua käymällä työpaikasta tulee ongelmien kenttä. Jos niitä vahvistetaan, niiden määrät kasvavat työyhteisössä. Niistä päästään

eroon, kun vahvistetaan myönteistä identiteettiä puhumalla taidoista ja kyvyistä. (Työterveyslaitos 2019.)

Ratkaisupuhe sisältää puhetta asioista, joiden halutaan muuttuvan sekä keinoista, joilla muutos tehdään. Useimmat ihmiset suostuvat ratkaisupuheeseen, kun heidät johdatetaan siihen. Kun asiakasta pyydetään kuvailemaan ne asiat, jotka haluavat olevan toisin ja miten sinne päästään, hänen luottamuksensa omiin mahdollisuuksiin kasvaa ja hänestä tulee toiveikkaampi. Voimaannuttaminen on kuin mielentila, jota asiakas omalla ratkaisupuheellaan vahvistaa. (De Jong & Berg 2021, 66.)

Onnistuneessa ratkaisukeskeisessä keskustelussa asiakkaan kanssa tulee käyttää useita erilaisia ratkaisukeskeisiä perustaitoja. Niitä ovat huolellinen kuuntelu, avoimet kysymykset, omin sanoin toistaminen, asiakkaan sanattoman viestinnän huomaaminen, positiivinen palaute, asiakkaan käsityksen hyväksyminen, poikkeuksien tutkiminen, myötätunnon osoittaminen ja asiakkaalle merkityksellisten asioiden tutkiminen. (De Jong & Berg 2021, 66.)

Ratkaisukeskeiseen mielentilaan pääsee, kun ensin on tullut kuulluksi. Tämän ei tarvitse kestää tunteja tai vuosia, niin kuin monet terapeutit ovat pitkään toimineet. Nykyajan terapiahetkissä painopiste on ratkaisujen rakentamisessa. Kun työntekijä on saanut kuulluksi tulemisen kokemuksen, voidaan ratkaisu alkaa rakentamaan kohti haluttua tavoitetilaa. Ongelmakeskeinen ajattelu kestää sitä kauemmin, mitä kriittisemmin ympärillä olevat ihmiset suhtautuvat niihin. Jos toisen tunnetilaa vähätellään, lukitsee se sen vielä pidemmäksi ajaksi päälle. Kun mieltä painava huoli on kuultu, siitä voi päästää irti. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 63-64.)

Jotta voi olla hyvä kuuntelija, täytyy olla taitava kysymysten kysyjä. Kysyminen on kuuntelua tärkeämpi taito. Kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisissa myyntivalmennuksissa, valmentaja on vain kaksikymmentä prosenttia äänessä ja haastateltava on loput ajasta. Keskusteluissa työntekijät ovat tyytyväisempiä, kun heiltä on kysytty oikeita kysymyksiä. Oikeilla kysymyksillä valmentaja tai esihenkilö valmentaa työntekijän onnistumaan. Niiden avulla työntekijälle tulee myös kunnioitettu olo. (Furman ym. 2014, 69.)

Ei-tietämisen taito on perusasenne ratkaisukeskeisyydessä. Asenne ilmaisee toiselle halua tietää enemmän siitä, mitä on sanottu. Se viestii aitoa uteliaisuutta. Jos halutaan luottaa siihen, että ihminen on kyvykäs itse löytämään ratkaisut ongelmiinsa, on kysymysten kysyjän jätettävä oma viitekehysensä ja ennakkoon muodostuneet oletuksensa sivuun. Näin pystytään tutkia autettavan omaa viitekehystä, jonka silmin hän näkee maailmansa. Asenteen omaksuminen vaatii harjoitusta ja on koko elämän prosessi. (De Jong & Berg 2021, 34.)

Useimmille oman viitekehyksen siirtäminen on vaikeaa, koska on totuttu suodattamaan kuultu asia aina omien kokemusten, uskomusten ja kategorioiden kautta. Aluksi on aina hyvä kuulla kuka ja mikä on tärkeintä asiakkaalle. Niiden avulla pääsee heti käsiksi asiakkaan oman viitekehyksen tärkeimpiin asioihin. Se estää ratkaisukeskeisen auttajan arvioimasta sitä, mitä asiakas sanoo sekä ratkomasta ongelmia omasta näkökulmasta liian varhain. (De Jong & Berg 2021, 35-36.)

Kysymysten muotoilulla on suuri merkitys lopputulokseen pääsemisessä ja niiden luontevaa käyttöä tulee harjoitella. Niillä selkeytetään tämänhetkistä tilannetta ja kirkastetaan tavoitteita, vahvuuksia ja onnistumisen kokemuksia. Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä voi opetella ulkoa, mutta niitä täytyy osata käyttää oikein käytännössä. Kysymysten tarkoituksena ei ole kaivaa vain tietoa haastattelavasta esille hänen ongelmistaan tai ratkaisuisistaan. Ne käynnistävät prosessin oivalluksista ja näkemyksistä uusiin mahdollisuuksiin. Oikein muotoillut kysymykset johtavat asiakkaan uusiin ajatuksiin mahdollisuuksiin eli ratkaisut löytyvät paremmin. Jatkokysymykset tulee kysyä asiakkaan viitekehystä käsin ja siitä, mitä asiakas on kertonut. Näillä keinoilla haastattelija osallistuu ratkaisujen rakentamiseen. (De Jong & Berg 2021, 37-38.)

Suurin osa kysymyksistä ratkaisujen rakentamisen prosessin ajan ovat avoimia. Suljetut kysymykset kaventavat asiakkaan näkökenttää ja niillä voidaan kerätä tarkkoja faktoja. Avoimet kysymykset laajentavat näkökenttää ja kunnioittavat enemmän asiakkaan viitekehystä. Niiden avulla tutkitaan asenteita, ajatuksia, tunteita ja havaintoja. Avoimet kysymykset kunnioittavat ja vahvistavat asiakkaan itsemääräämisoikeutta. Kun niitä ohjaa uteliaisuus, ne antavat vastuun ja kontrollin haastattelivalle. (De Jong & Berg 2021, 40-41.)

Ratkaisukeskeisyydessä yksi tapa käsitellä ongelmia on uudelleenmäärittely, joka onkin sen yksi peruskivistä. Sen avulla etsitään uusia merkityksiä vaikeuksille, jolloin avataan erilaisia mahdollisuuksia. Esimerkiksi laiskuus käännetään uudelleenmäärittelyn avulla harkitsevuudeksi. Kysymyksillä herätetään uusia näkökulmia, jotka ovat auttamisen ja kehittämisen tavoitteena. (Katajainen ym. 2003, 63-64.)

Ihmiset ja ympäristö ovat aina yhteydessä asioihin, jonka takia ratkaisu voidaan luoda monella eri tavalla. Yksinkertaisilla keinoilla voi ratkaista vaikeitakin ongelmia. Jos tietty toimintamalli ei tuo tulosta, on hyvä kokeilla uusia tapoja. Ratkaisukeskeisyydessä pienikin muutos oikeaan suuntaan nähdään suurena muutoksen alkuna. Näin ollen sen avulla vahvistetaan sitä toimintaa, joka tuo haluttuja tuloksia. (Aalto & Kurttila 2021, 25.)

Toiminta kohti tavoitetta saa tarkoituksensa vasta, kun työntekijät ymmärtävät, miksi se tehdään ja mikä on sen päämäärä. Jos päämäärä ja tehtävät tulevat valmiina ylhäältä alaspäin, työntekijät eivät koe niitä tarpeeksi omakseen. Parempi keino on kysyä työntekijöiltä heidän ajatuksistaan, mitä

päämäärää kannattaa tavoitella ja, miten sinne on paras tapa päästä. Näin saadaan esille ajatuksia työntekijöiltä, joilla on eniten kokemusta ja tietämystä arkisten asioiden tekemisestä. Viisas yritys sisällyttää näitä ajatuksia uuteen tulevaan linjaukseen. Sen sijaan, että työntekijöille kerrotaan uudet tavat toimia, on yhteinen pohtiminen parempi keino tuottaa uusia ideoita ja sitouttaa muutosprosessiin. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 168-169.)

Ratkaisukeskeisyys mahdollistaa työntekijöiden kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen. Työntekijöille tulee tunne, että heidän kokemukseensa suhtaudutaan asianmukaisella vakavuudella ja aidolla kiinnostuksella. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen mahdollistaa sen, että ratkaisuja voidaan lähteä rakentamaan ongelmiin. Ratkaisukeskeiset keskustelut kannattaa aina aloittaa työntekijöiden kuuntelemisesta ja selvittämisestä, miten he ovat tulevan muutoksen kokeneet. (Ahola & Furman 2015, 161-165.)

Ratkaisukeskeisillä menetelmillä voidaan kehittää työyhteisöjen ja yksilöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Ratkaisukeskeisyys vahvistaa työyhteisöjä sekä muutokset ovat helpommin toteutettavissa yhteistyöllä ja myönteisellä hengellä. Ratkaisukeskeiset menetelmät auttavat työntekijöitä asettamaan itselle merkityksellisiä tavoitteita. Työntekijöiden itseluottamus kasvaa ja he alkavat arvostamaan enemmän ulkopuolelta tulevaa apua, kun he ovat päässeet vaikuttamaan tavoitteiden suunnitteluun ja toimintasuunnitelman luomiseen. Jotta työntekijä on motivoitunut, hänen tulee kokea, ettei tavoitetta ole käsketty ulkopuolelta. Motivaatio syntyy, kun työntekijä kokee, että hän on saanut vaikuttaa tavoitteen muodostamiseen. Tavoitteen täytyy tuntua työntekijälle tärkeältä ja merkitykselliseltä sekä tuoda iloa ja hyötyä, jotta se motivoi. Motivaatiota pitää yllä onnistumisen tunteet, jonka takia pieniinkin edistysaskeliin on tärkeää kiinnittää huomiota. (Ahola & Furman 2015, 8-19.)

Dialogi on ratkaisukeskeinen menetelmä, jonka avulla pyritään etsimään yhteinen perusta ja ymmärrys esimerkiksi työntekijöiden välille. Dialogi on vuoropuhelua ja sen vetäjää kutsutaan fasilitaattoriksi. Fasilitaattorina voi toimia esihenkilö, tiimin jäsen tai ulkopuolinen henkilö. Dialogin avulla on mahdollista löytää uusia näkökulmia yrityskulttuuriin ja se on erinomainen tapa käyttää ongelmanratkaisutilanteissa. Dialogia voi käyttää strategian luomiseen ja yhteishengen kehittämiseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 190-192.)

Oikein toteutettu dialogi parantaa työntekijöiden kykyä arvioida omia toimintatapoja sekä keskusteluilmapiiriä. Dialogi mahdollistaa keskusteluun osallistujien kuulluksi ja kohdatuksi tulemisen. Dialogissa osallistujat ajattelevat itse omista lähtökohdistaan käsin, antavat kaikille tilaa puhua ja miettiä rauhassa. Dialogin aikana pyritään lisäämään kaikkien ymmärrystä eri näkökulmista eikä ajatella ketään vastaan. Keskeistä dialogissa on kuuntelu. Sen käyttäminen on merkki työntekijöille, että

esihenkilö haluaa olla mukana edistämässä myönteistä muutosta. Dialogin käytöllä on huomattu olevan hyviä taloudellisia vaikutuksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 190-194.)

Kun yrityksissä tehdään kehittämistoimenpiteitä, on tärkeää osallistaa työntekijät kehittämiseen. Tämä auttaa saamaan esille yrityksen piilossa olevan osaamisen sekä työntekijöiden motivaatio, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja oman työn arvostaminen kasvaa. Usein työntekijöillä on paras kokemus ja tietämys siitä, miten yrityksen arkiset asiat toimivat. Näin tunnistetaan helpommin asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota kehittämistyötä tehdessä. (Heikkinen & Kurvinen 2022.)

Työntekijöiden osallistamisen voi toteuttaa haastattelujen, työpajojen ja kyselyjen avulla. Kyselyt auttavat tuomaan esille niitä tilanteita, joita työntekijät usein työpäivien aikana kohtaavat. Haastattelut auttavat syventämään kyselyistä nousseita asioita ja saamaan niistä laajempi käsitys. Työpajojen avulla pystyy helposti osallistaa ja sitouttaa työntekijöitä. Työpajat ovat hyvä toimintatapa ongelmien ratkaisemiseen ryhmässä. Työpajoissa työntekijät pääsevät ratkaisemaan ongelmat tavoilla, jotka kokevat itse toimiviksi. Samalla he oppivat toisten eri kokemuksista. Vaikeatkin haasteet on helpompi ratkoa yhteisessä työpajassa, kun ne esitetään tarpeeksi objektiivisesti. Tämä työntekijöiden osallistaminen ja ongelmien yhdessä ratkominen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistamisen avulla tulee esille työntekijöillä oleva tieto siitä, miten haasteet tulisi ratkaista ja samalla sitouttaa heidät paremmin yrityksen päämääriin. Tämä työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on tehokas ja nopea tapa ratkaista haasteita. (Heikkinen & Kurvinen 2022.)

Yrityksessä oleva tunnelma on todella tärkeä. Työntekijöillä on suuri tarve tulla arvostetuksi. Yrityksen kilpailuetu syntyy työntekijöiden välittämisestä, kiittämisestä, kehumisesta, arvostamisesta, huomioimisesta, päämäärään pyrkimisen nauttimisesta sekä onnistumisten juhlistamisesta. Yrityksen täytyy antaa työntekijöille huomiota. Esihenkilön antamalla kiitoksella ja kehuilla on suurempi vaikutus, kuin työstä saadusta rahalla. Mitä vähemmän työntekijän tekemää työtä arvostetaan, sitä enemmän hän haluaa siitä rahaa. Yritys epäonnistuu, jos ei se anna työntekijöille kiitosta ja huomioi heidän onnistumisiansa. (Furman ym. 2014, 110.)

Työntekijät keskittyvät tekemisessään enemmän nykyhetkeen, kun taas esihenkilöt herkästi keskittyvät enemmän tulevaisuuteen tavoitellessaan tavoitteita. Jos esihenkilö haluaa muutoksen viestin menevän työntekijöille perille, on hänen keskityttävä nykyhetkeen. Työntekijällä on tarve tulla kuuluksi ja ymmärretyksi. Ratkaisukeskeisillä menetelmillä johdettaessa työntekijä kokee tulleen autetuksi, jolloin muutosvastarinta on lievempää. Ratkaisukeskeinen esihenkilö on enemmän kiinnostunut työntekijän tuloksista. Hän on enemmän luottava valmentaja, kuka auttaa työntekijöitä kehittämään sekä antaa heille enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta. Ratkaisukeskeinen esihenkilö ymmärtää, että työntekijät ovat tärkeämpiä kuin hän itse. (Furman ym. 2014, 104.)

Kun työntekijä kuulee muutoksen tulemisesta, alkaa hän automaattisesti miettimään siitä tulevia haittoja. Esihenkilö pystyy lieventämään työntekijässä nousevaa vastustusta kysymällä työntekijältä, mitä ajatuksia ja pelkoja muutos on herättänyt. Näin työntekijä pääsee kertomaan tunteistaan ja kokee, että ne otetaan vakavasti. Työntekijä pystyy näkemään muutoksen hyötyjä, kun hän on tullut kuulluksi. Näin negatiivisiin ajatuksiin ei jäädä jumiin. (Furman ym. 2014, 66.)

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa sekä tutkimuksen toteuttamisen ja analysoinnin vaiheita.

3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen lähestymistavalla ei ole itseisarvoa, vaan se on menetelmä, jonka avulla tutkittava ongelma ratkaistaan. Menetelmä voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Laadullinen tutkimus on hyvä työväline silloin, kun tutkimuksen perusta on ihmisten vuorovaikutuksessa ja tajunnassa. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimustyylin avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Tätä tietoa haetaan ihmisiltä, jotka toimivat tutkittavan aiheen ympäristössä. On tärkeää, että tutkija pääsee sisälle sosiaaliseen maailmaan, missä toiminta tapahtuu. Tämä vaatii tulkitsemisen taitoa, jotta voi ymmärtää ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta. (Puusa, Aaltio & Juuti 2020, luku 2.4.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkija kertoo, miten muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien suhteet liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka moni ja miten usein. Tutkija saa tulokset numeroina ja selittää numerotiedon sanallisesti. (Vilkkä 2007, 13-14.)

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään luomaan tietoa siitä, kuinka usein jokin ilmiö esiintyy. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on oletus, että tutkimuksen kohde on tutkijasta ja teoriasta riippumaton. Määrällisen tutkimuksen aineistot ovat numeerisessa muodossa ja tavoitteet ilmaistaan hypoteeseina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat kuvailevia ja aineisto koostuu teksteistä. (Puusa ym. 2020, luku 2.4.)

Tutkimuksen menetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Tutkimus tutkii ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjä muutosjohtamisessa. Ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjen ymmärtäminen muutosjohtamisessa vaatii ajatusten ja kokemusten tutkimista. Tutkimuksen perusta on ihmisen vuorovaikutuksessa ja tajunnassa, jonka takia kvalitatiivinen tutkimustapa on paras vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksen lopputuloksen kannalta on tärkeää, että tutkija ymmärtää sosiaalisen maailman, missä toiminta tapahtuu.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

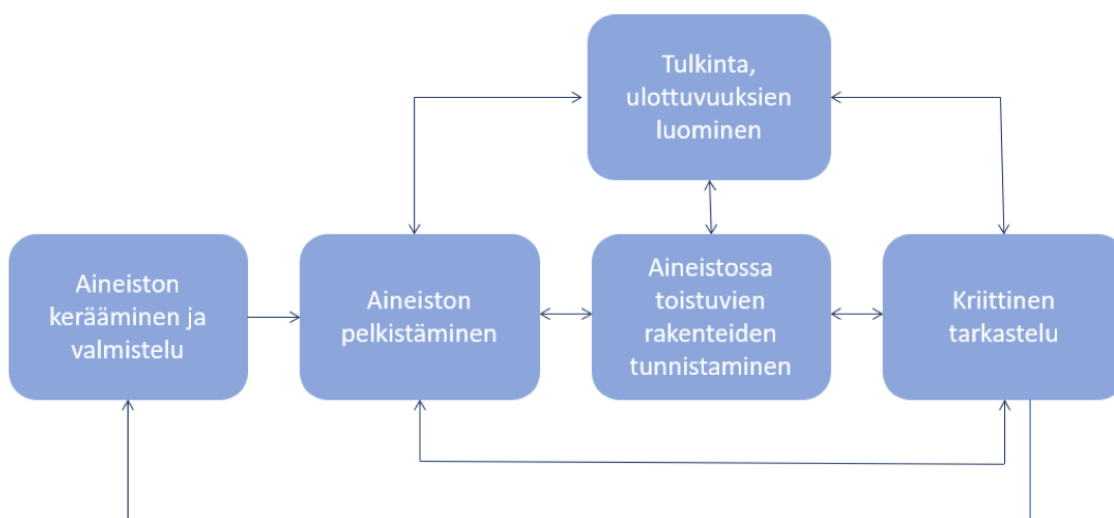
Haastattelulla on etukäteen asetettu tavoite ja se tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelussa osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa ja haastattelijalla on mahdollisuus saada tietoa haastateltavien ajatuksista. Tutkimushaastattelulajit eroavat toisistaan sillä, kuinka vapaamuotoisesti niissä edetään. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on luotu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen

pohjalta sekä kysymysten muodot ja järjestys ovat kaikille haastateltaville samat. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot eivät ole valmiina, jonka näkemyksiä voi saada tutkimuksessa laajemmin, kuin tutkimuksessa, jossa vastaukset ovat ennalta määriteltyjä. (Puusa ym. 2020, luku 3.6.)

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu haastattelijan aloitteesta sekä haastattelujen rakenne suunniteltiin etukäteen tutkimuksen tavoitteen pohjalta. Tutkimusaineiston keruun menetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä on mahdollisuus saada tietoa haasteltavien ajatuksista, jonka takia menetelmää on käytetty tutkimusaineistoa kerätessä. Tutkimukseen ei haluttu luoda vastausvaihtoehtoja valmiiksi, jotta haastateltavilta saatiin kerättyä mahdollisimman laajoja ja erilaisia vastauksia. Avoimet kysymykset sekä vastausvaihtoehdot syventävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Haastatteluihin valikoituvat henkilöt, jotka ovat toimineet esihenkilö asemassa ja käyttäneet ratkaisukeskeisiä menetelmiä muutosjohtamisessa. Tutkimusaineistoa varten on haastateltu viisi eri esihenkilöä. Kaikille esihenkilöille on esitetty samat kuusitoista kysymystä haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuksen kysymykset ovat löydettävissä liiteosiosta liitteessä 1. Kysymykset luotiin ennen haastattelujen toteuttamista tutkimuksen tietoperustan pohjalta. Haastattelut on toteutettu, joko kasvotusten tai videotapaamisten välityksellä. Jokainen esihenkilö on saanut vapaasti vastata tutkimuksen kysymyksiin. Esihenkilöiden vastaukset litteroitiin Word -tiedostoiksi haastattelujen aikana.

Aineiston analyysi tehtiin laadullisen tutkimuksen yleistä mallia seuraten (kuva 9). Aineistoa pelkistettiin, tarkasteltiin kriittisesti, tulkittiin ja tunnistettiin aineistossa toistuvat rakenteet.



Kuva 9. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 138)

Haastatteluiden jälkeen vastaukset käytiin heti läpi ja niitä tarvittaessa täydennettiin, kun haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Seuraavaksi tutkimusaineiston vastaukset koottiin samaan Word -tiedostoon. Aineistoa lähdettiin purkamaan siinä järjestyksessä kuin haastattelut pidettiin ja kysymykset esihenkilöille esitettiin. Analyysin ensimmäisenä vaiheena aineisto luettiin huolellisesti ja useasti läpi, jonka jälkeen sitä tiivistettiin ja tutkittiin kriittisesti. Aineistosta tunnistettiin esihenkilöiden toistuvat samat vastaukset ja ajatukset, joista tehtiin havainnollistavat kuvat tutkimustulosten esittelyä varten.

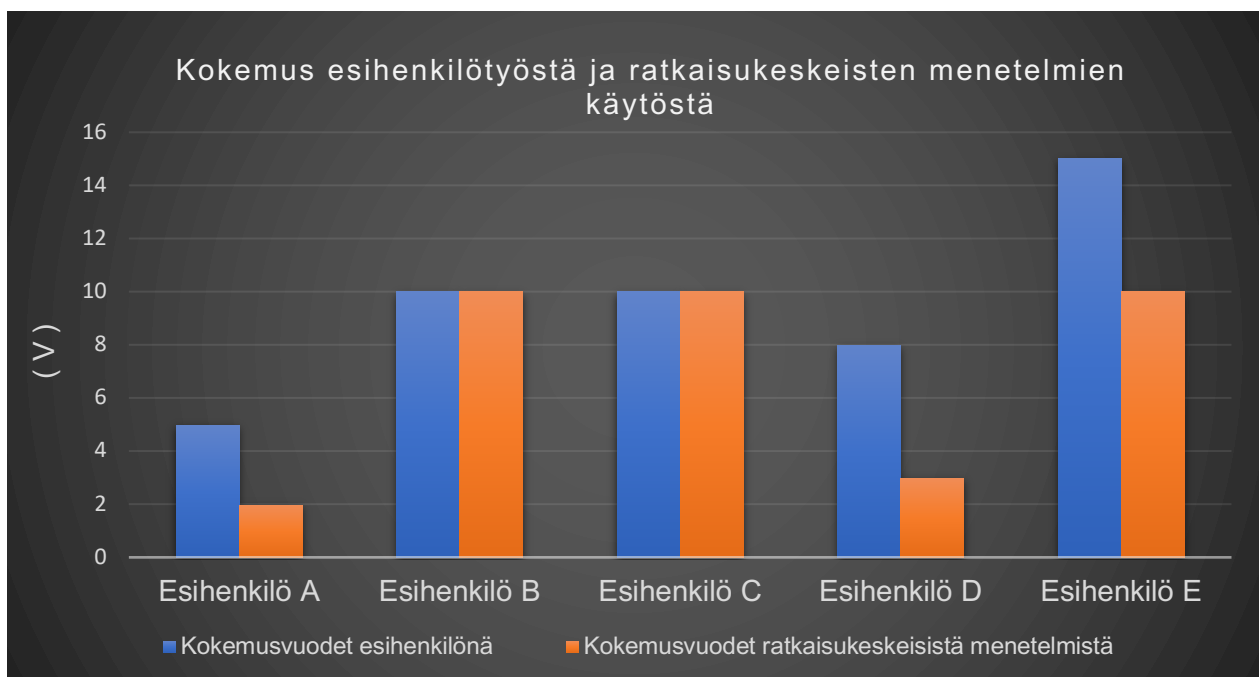
4 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja haastateltujen esihenkilöiden taustat. Tutkimustulokset on jaettu teemoittain ja ne käydään samassa järjestyksessä läpi kuin haastattelurungossa olevat kysymykset ja teemat. Ensin avataan esihenkilöiden taustat ja sitten muutosjohtamisen, ratkaisukeskeisten menetelmien ja viimeisenä ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjen vastaukset muutosjohtamisessa.

4.1 Haastateltavien taustat

Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä. Jokaiselta esihenkilöltä kysyttiin, kuinka monta vuotta he ovat toimineet esihenkilöinä ja käyttäneet ratkaisukeskeisiä menetelmiä.

Kuviossa 1 on havainnollistettu sinisellä, kuinka monta vuotta haastateltavat ovat toimineet esihenkilöinä sekä oranssilla ne vuodet, joiden aikana he ovat käyttäneet ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Kuviossa on käytetty kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tulosten esittelyä, jotta lukijan on helppompi hahmottaa tutkimuksessa haastateltujen esihenkilöiden kokemusvuodet. Haastateltavia esihenkilöitä oli viisi ja heidät on eroteltu toisistaan kuvioon kirjaimilla A, B, C, D ja E.



Kuvio 1. Kokemus esihenkilötyöstä ja ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä

Esihenkilö A on toiminut esihenkilönä viisi vuotta ja käyttänyt ratkaisukeskeisiä menetelmiä kaksi vuotta. Hänen työnimikkeensä yrityksessä on CRO, Chief Revenue Officer, sekä toimii samalla yrityksen väliaikaisena toimitusjohtajana Norjassa. Esihenkilö B:n työnimike on HR-johtaja. Hän on

käyttänyt ratkaisukeskeisiä menetelmiä kymmenen vuotta. Esihenkilö C:llä on tiimissään yhdeksän työntekijää ja vastaa yrityksen Suomen myynnistä. Hänen työnimikkeensä on HOG, Head Of Growth, ja hänellä on kokemusta ratkaisukeskeisestä muutosvalmennuksesta noin viisitoista vuotta. Esihenkilö D työskentelee tuotejohtajana. Hänellä on ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä kokemusta muutosjohtamisessa kolme vuotta. Esihenkilö E:n työnimike on markkinointijohtaja ja hän on toiminut kaikista haastateltavista esihenkilöistä pisimpään esihenkilön roolissa. Hänellä on viisitoista vuotta kokemusta esihenkilönä työskentelemisestä.

4.2 Muutosjohtaminen

Haastattelun ensimmäisenä teema oli muutosjohtaminen. Esihenkilöitä pyydettiin määrittämään, miten tärkeää heidän mielestään muutosjohtaminen on. Muutos koettiin jatkuvana tilana ja, ettei ole olemassa mitään muuta johtamista kuin muutosjohtamista. Useita muutoksia tehdään jatkuvasti organisaatioissa, jonka takia muutosjohtaminen on jatkuvaa. Yksi esihenkilöistä totesi, että muutosjohtamista tarvitaan, jotta yksittäinen muutos saadaan läpi onnistuneesti.

Seuraavaksi selvitettiin, miten esihenkilöt itse johtavat ihmisiä, kun organisaatiomuutos toteutetaan. Tämän jälkeen pyysin heitä kertomaan, miten he määrittelevät onnistuneen muutosjohtamisen prosessin. Näihin kysymyksiin nostettiin ensin teorian, esimerkiksi Kotterin muutosjohtamisen teorian, ymmärtäminen. Nykyään muutoksenjohtaminen tapahtuu yksilön näkökulmasta.

”Jokaisella työntekijällä on oma muutoskäyränsä, jonka käy läpi eri aikaisesti tunnetasolla. Esihenkilönä on tärkeää ymmärtää, mitä eri vaiheissa tapahtuu ja, missä vaiheessa muutoskäyrää mennään.”

Työntekijät käsittelevät muutoksen eri tavoilla. Jotkut työntekijät käsittelevät sen nopeammin ja, jotkut hitaammin. Muutoksen eri vaiheisiin liittyy erilaisia tunnetiloja, joista esihenkilön on hyvä olla kartalla ja siitä, missä vaiheessa kukin työntekijä on. Esihenkilön on tärkeä ymmärtää, mitä työntekijän sisäisen muutoksen eri vaiheissa tapahtuu ja, miten eri vaiheista pystyy sopeuttamaan työntekijää eteenpäin. Vapaille keskusteluille täytyy luoda aikaa. Niissä työntekijät pääsevät kertomaan vapaasti ajatuksistaan ja se edesauttaa työntekijää etenemään muutoksen mukana.

Erilaiset ihmistyytit tarvitsevat erilaista johtamista. Joku tarvitsee jatkuvaa seuraamista ja kädestä pidettävää ohjausta. Joku toinen työntekijä toimii itsenäisesti ymmärrettyään, mihin suuntaan mennään. Esihenkilön omalla esimerkillä on iso merkitys, kun luodaan uusia rutiineja.

Esihenkilöistä muutama nosti vahvasti strategian ymmärtämisen. Työntekijälle täytyy tehdä selväksi syyt, miksi muutos tehdään ja, mihin muutos linkittyy. Tämän jälkeen voidaan lähteä miettimään, miten se sitten toteutetaan ja vaiheet tehdään selväksi. Kaikki esihenkilöistä nosti jatkuvan

muutosviestinnän tärkeyden. Koko ajan täytyy tapahtua jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja mieluummin kommunikoidaan liikaa, kuin liian vähän.

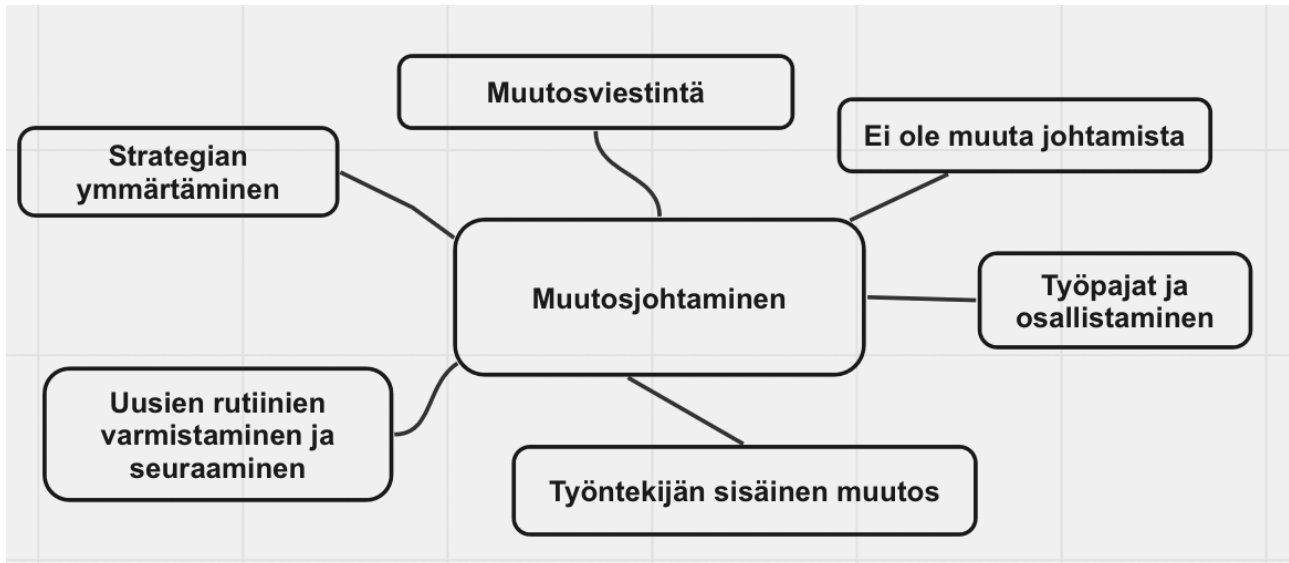
Suurin osa esihenkilöistä nosti muutosvastarintaan oikeanlaisen reagoimisen. Jokaisella on oikeus negatiivisiin tunteisiin ja ne täytyy hyväksyä. Työntekijöitä ei saa tuomita muutosvastarintaisiksi.

Jokainen esihenkilö koki tärkeänä välttää työntekijää käskemästä, miten asiat tehdään. Tämän sijaan yhdessä keskustellaan ja mietitään, miten muutos kannattaa toteuttaa yhdessä. Työntekijöitä osallistetaan vahvasti muutokseen mukaan. Jos kaikki eivät ole päässeet osallistumaan, niin kyse ei ole ollut silloin muutosjohtamisesta, vaan asioiden johtamisesta. Onnistuneen muutosjohtamisen prosessin aikana työntekijät ymmärtävät suunnan, mihin ollaan menossa. Yksi esihenkilöistä totesi, ettei muutoksessa ole alkua ja loppua, vaan se on jatkuvaa.

Onnistuneessa muutosjohtamisen prosessissa muutokselle asetetut tavoitteet ovat mitattavasti saavutettu. Työntekijät ovat ymmärtäneet, miksi muutos tehdään. Jokainen työntekijä on sen aikana päässyt osallistumaan, johonkin muutokseen liittyvään työpajaan ja tuoda siellä omat ajatuksensa esille. Työtehtävät ovat olleet selkeät ja mitattavia. Prosessi on sisältänyt paljon toistoja ja kertausta siitä, mitkä ovat askelmerkit ja päämäärä. Esihenkilö on arjen juurruttaja ja on matkan varrella kiinnostunut siitä, miten uudet rutiinit syntyvät. Yksi esihenkilöistä sanoi, että on tärkeämpää pitää työntekijät muutoksessa mukana, kuin itse lopputulos. Työntekijöitä tarvitaan aina eikä muutoksen lopputulos voi mennä heidän edellensä. Jos työntekijän luottamus menetetään, tiet loppuvat siihen.

Esihenkilöt kertoivat, että olennainen tapa ylläpitää tehtyjä muutoksia on uusien rutiinien varmistaminen ja niiden systemaattinen muistuttaminen. Se kysyy sinnikkyyttä esihenkilöltä. Kun luodaan muutosta, täytyy olla kahdenkeskeisiä jatkokeskusteluja tietyn väliajoin, joissa käydään läpi, missä mennään. Onnistumisia juhlitaan ja tuodaan ne esille. On tärkeää varmistaa, että osaaminen pysyy talossa ja, että osaavat henkilöt jakavat taitojaan muille. Näin varmistetaan prosessien jatkuvuus.

Suurin osa esihenkilöistä kertoivat, että työntekijän sisäinen muutos on välttämätön ja kaikista tärkein organisaatiomuutoksen aikana. Sen täytyy mennä linjassa organisaatiomuutoksen aikana. Ihmisellä on luonnostaan muutosvastarintaa, jonka takia sisäinen muutos on äärimmäisen tärkeää. Tavoitteiden täytyy olla kiinnostavia ja koskettaa työntekijöitä, jotta sisäinen muutos on mahdollista. Yksi esihenkilöistä vastasi, ettei työntekijän tarvitse muuttua persoonana, mutta tarvitaan resilienssiä muuttaa vanhoja toimintatapoja. Kuvioon 2 on koottu esihenkilöiden vastauksissa eniten ilmenneet samat teemat.



Kuvio 2. Esihenkilöiden vastaukset muutosjohtamisesta havainnollistettuna

Esihenkilöt kokivat vahvasti, ettei ole olemassa muuta johtamista kuin muutosjohtamista. Jotta muutosjohtaminen onnistuu, on työntekijöitä osallistettava muutokseen mukaan. Jokaisen työntekijän on tärkeää ymmärtää, miksi muutos tehdään ja, miten tavoitteeseen päästään. Esihenkilöt kokivat hyvin tärkeäksi työntekijän sisäisen muutoksen, jotta haluttu muutos toteutuu. Työntekijöiden uusien rutiinien seuraamisella varmistetaan, että muutos menee eteenpäin ja jo tehdyt muutokset pysyvät. Oikeanlaisella muutosviestinnällä varmistetaan, että kaikki tietävät, mitä koko ajan tapahtuu ja seuraavaksi tehdään.

4.3 Ratkaisukeskeiset menetelmät

Toisessa haastattelun teemassa keskityttiin selvittämään esihenkilöiden ratkaisukeskeisten menetelmien käyttö työntekijöiden kanssa. Ensimmäisenä esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, miksi he käyttävät ratkaisukeskeisiä menetelmiä muutosjohtamisessa. Enemmistö esihenkilöistä oli sitä mieltä, ettei ole mitään muuta tapaa johtaa muutosta kuin käyttämällä ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Toisaalta yksi esihenkilöistä kertoi, ettei kaikissa tilanteissa ratkaisukeskeisiä menetelmiä pysty käyttämään. Tilanteet, joissa muutos halutaan saada aikaan nopeasti, ei ole aikaa ja tilaa käyttää ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Niissä tilanteissa ei ehdi osallistaa työntekijöitä. Silloin täytyy johtaa asioita, eikä ihmisiä.

Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että ratkaisukeskeisyydellä saa parhaimman vasteen muutokselle. Muutos on helpompi toteuttaa ratkaisukeskeisillä menetelmillä. Oivalluttamalla, yhdessä pohtimalla ja kannustamalla saadaan parhaiten ongelmat ratkaistua. Sen avulla saadaan työntekijät osalliseksi ja mukaan muutokseen. Tämä taas lisää heidän motivaatiotansa ja sitoutuneisuutta.

Ratkaisukeskeisyyden avulla kaikkien ääni tulee kuuluviin ja saadaan kerättyä tehokkaasti erilaisia näkemyksiä.

”Ilman ratkaisukeskeisiä menetelmiä on vaikea päästä ongelmista eteenpäin. Niiden avulla saa helpommin solmut auki.”

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa luo tervettä organisaatiokulttuuria. Jos ei ole ratkaisukeskeisyyttä, ongelmista on vaikea päästä eteenpäin. Se poistaa ongelmiin turhan pitkäksi aikaa keskittymisen. Ihmiset voivat paremmin, kun keskitytään ratkaisuihin, sillä ongelmiin keskittyminen lamaannuttaa. Ratkaisukeskeisyys vie tehokkaasti lopputulokseen ja sen avulla pystytään luoda helposti portaita kohti tavoitetta.

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, miten ratkaisukeskeisten menetelmien käyttö ilmenee heidän muutosjohtamisessaan. Työntekijöiden osallistaminen nousi vastauksista kaikkein eniten esille. Työntekijät otetaan mukaan päätösten tekemiseen ja kysytään heidän mielipiteitensä siitä, miten ongelmia heidän näkemyksensä mukaan tulisi ratkoa. Tämä antaa työntekijöille omistajuutta. Yhden haastateltavan mukaan, jokainen työntekijä tietää hyvin oman alueensa, jonka takia heidän ehdotuksiinsa ratkaisuihin on tärkeää luottaa. Esihenkilö voi ratkaisukeskeisellä tavalla haastaa työntekijää vielä löytämään erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmaan.

Useampi esihenkilöistä tuo työntekijöidensä äänen kuuluviin ja kuuntelee heitä. Esihenkilöt käyttävät erilaisia kysymyksiä ja ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöiden ajatuksista. Esihenkilöt auttavat työntekijää löytämään itse ratkaisun. Yksi haastateltavista nosti negatiivisen keskustelun keskeyttämisen tärkeyden. Hänen mukaansa, jos keskustelu menee liian negatiiviseen päin, on esihenkilön tehtävä viedä se taas kohti ratkaisuja.

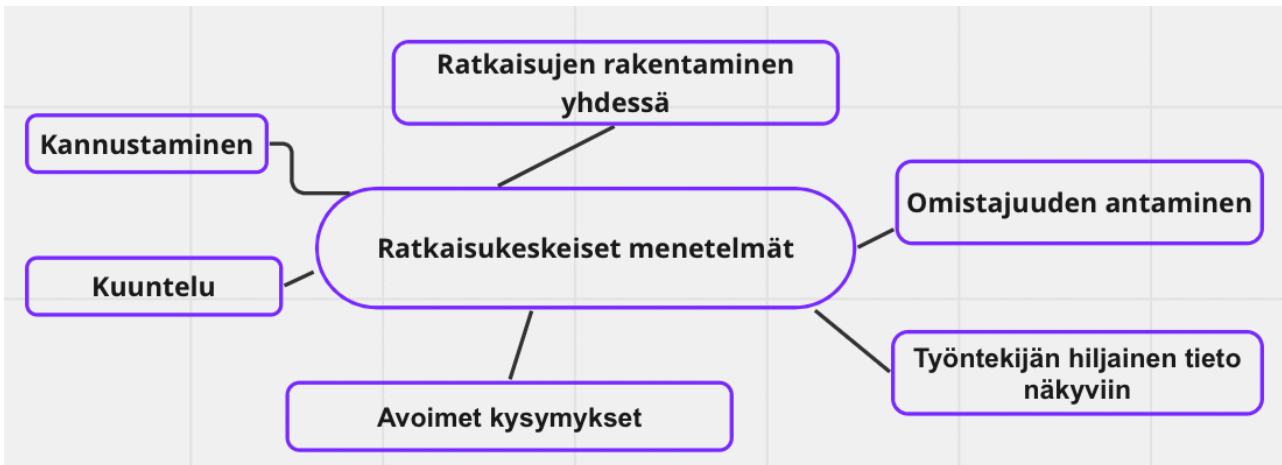
Yksi haastateltavista oli hyödyntänyt ulkoista apua, fasilitaattoria, oman tiiminsä kanssa. Näin hän pääsi myös itse vaikuttamaan neutraalilla tavalla, kun ulkopuolinen johti ratkaisukeskeistä keskustelua ja auttoi kaikkia löytämään yhdessä ratkaisuja.

”Kun on ulkopuolinen fasilitoija, voi itsekkin olla yksi vaikuttaja monien joukossa.”

Moni esihenkilö kertasi tässä vaiheessa vielä uudestaan ajatuksen siitä, kuinka tärkeää on, että yhdessä pohditaan ratkaisuja. Siinä on iso ero, kertooko esihenkilö ratkaisun vai, keksitäänkö se yhdessä. Ratkaisuja ei voi sanella, vaan ne rakennetaan yhdessä ja vain, niin onnistuneita muutoksia rakennetaan.

Lopuksi esihenkilöiltä kysyttiin esimerkkejä, miten he muotoilevat ratkaisukeskeisiä kysymyksiä työntekijöilleen. Kaikki vastasivat käyttävänsä pääosin avoimia kysymyksiä. Esihenkilöistä yksi kertoi käyttävänsä keskusteluissa aluksi avoimia kysymyksiä ja sen jälkeen tarkentavia kehystäviä

kysymyksiä. Hän sanoi käyttävänsä harkitusti miksi -kysymyksiä. Kuviossa 3 on esitelty esihenkilöiden eniten käyttämät ratkaisukeskeiset menetelmät sekä alla on esimerkkejä haastateltavien kysymyksistä, joita he ovat käyttäneet työntekijöilleen.



Kuvio 3. Esihenkilöiden vastaukset ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä havainnollistettuna

”Miten sinä ratkaisisit tämän ongelman? Mikä auttaisi sinua onnistumaan? Mitä sinä haluaisit ymmärtää enemmän? Mikä tässä on sinulle innostavaa? Mitä me sinun mielestäsi tarvitaan, jotta saamme tämän onnistumaan? Miten sinä tekisit tämän? Mitä sinä tarvitse onnistuaksesi?”

Ratkaisujen rakentaminen yhdessä nousi useasti vastauksissa esille. Työntekijöiden hiljainen tieto saadaan esiin, kun heitä osallistetaan ja heille esitetään avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla työntekijöitä pystytään myös oivalluttamaan ja haastamaan ajattelemaan eri näkökulmista.

4.4 Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt

Haastattelun viimeisessä teemassa tutkittiin esihenkilöiden kokemuksia ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyistä. Ensimmäiseksi esihenkilöiltä kysyttiin, miten ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt ovat tulleet ilmi. Kaikki esihenkilöt kertoivat, kuinka työntekijät saavat enemmän osallisuuden kokemusta ja ovat paremmin sitoutuneita työhönsä. Kun ihmiset ovat sitoutuneimpia työhönsä, pysyvät he pidempään yrityksessä.

Ratkaisukeskeisten menetelmien avulla moni esihenkilöistä saa työntekijöiltä ratkaisut ongelmiinsa. Kun työntekijä kokee, että hän on keksinyt ratkaisut itse, muutos on pysyvämpää. Jos työntekijää käskee tekemään tai lähestyy ongelmaa ongelmakeskeisesti, tuloksia on vaikeampi saada pysymään. Yksi esihenkilöistä kertoi ajattelevansa, että hänen tiimin työntekijät ovat fiksumpia, kuin hän itse. Näin esihenkilö sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja osallistumaan ratkaisun etsimiseen, jolloin syntyy kokemus työn merkityksellisyydestä. Esihenkilö sanoi, että tämä johtaa parempaan lopputulokseen, niin yksilön, kuin yrityksen puolesta. Toinen esihenkilöistä taas kertoi, että

tiimin ollessa päätösten takana, näkyy se työntekijöiden toiminnassa. Työntekijät eivät silloin tarvitse niin paljon tukea toiminnassaan, vaan osaavat toimia itsenäisemmin.

Pari esihenkilöistä nosti työhyvinvoinnin parantuneen ratkaisukeskeisten menetelmien avulla työyhteisössä. Työntekijät ovat kiittäneet siitä, kun heitä on osallistettu eikä ohjeita ole tullut suoraan annettuina. Osallisuuden kokemus luo suurempaa motivaatiota ja innostusta työhön. Tämä luo parempaa muutoksen onnistumista, kun työntekijät ovat siinä mukana.

Esihenkilöiden ja kollegoiden suhteet koettiin pysyneen parempina ja vahvistuneet. Organisaatiokulttuuri on positiivisempi ja mukavampi, joka jälleen johtaa parempaan muutoksen lopputulokseen. Työntekijät etsivät itse ratkaisuja ja itseohjautuvuus kasvaa. Työntekijät tarttuvat haasteisiin heti, kun niitä tulee vastaan. Vaikka muutokset ovat saattaneet olla isoja, työntekijät ovat pysyneet motivoituneempina ja sitoutuneempina muutokseen, kun ratkaisukeskeisiä menetelmiä on käytetty. Suurin osa esihenkilöistä koki, että muutoksia on paljon helpompi saada aikaan ja tekeminen on helpottunut.

Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt koettiin heijastuvan yhdestä työntekijästä ympärillä oleviin muihin työntekijöihin ja kannustavan muitakin ratkaisukeskeisyyteen. Esihenkilöt kertoivat, kuinka ovat huomanneet ratkaisukeskeisen puheen levinneen ympärillä oleviin työntekijöihin, kun yksi on sisäistänyt tämän tavan lähestyä haasteita. Tämän jälkeen ryhmädynamiikka on alkanut tukea muutosta entisestään. Yksi esihenkilöistä kertoi, kuinka ratkaisukeskeisyys voi levitä myös alhaalta ylöspäin yrityksessä. Aina sen ei tarvitse tulla ylhäältä alaspäin. Toinen esihenkilöistä kertoi, kuinka toisiin työntekijöihin levinnyt ratkaisukeskeinen ajattelutapa, lisää ja vahvistaa entisestään ratkaisukeskeistä kulttuuria.

”Näin syntyy voimapyörä, joka ruokkii koko ajan lisää itse itseään. Tämä ohjaa oikeanlaiset ihmiset pysymään yrityksessä, joka jälleen vahvistaa ratkaisukeskeistä kulttuuria.”

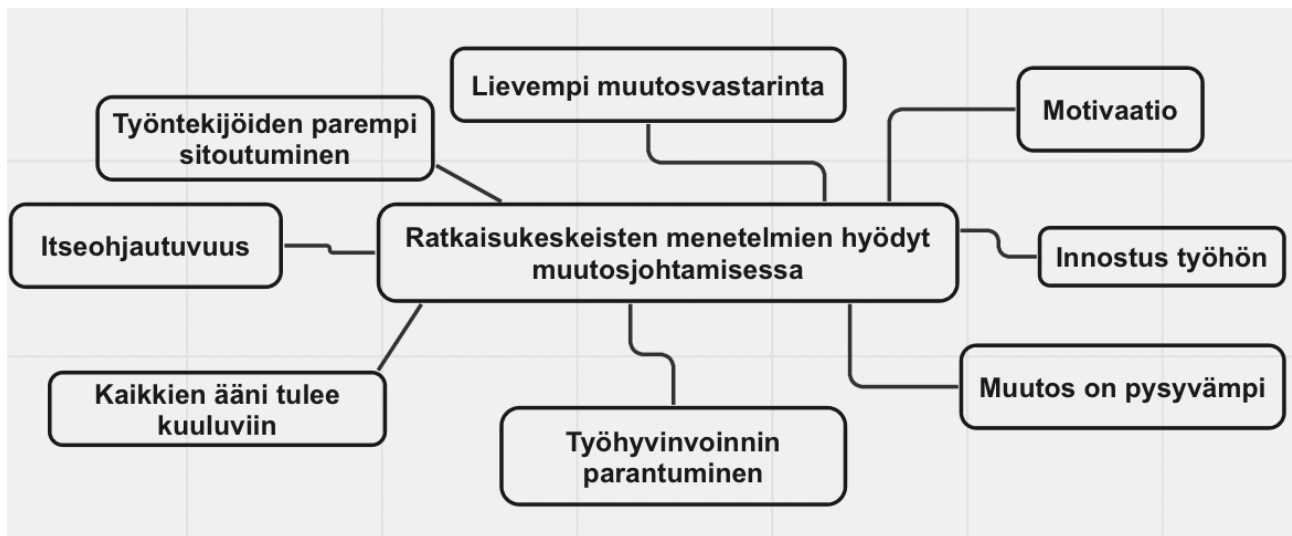
Kun ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt leviävät ympärillä oleviin työntekijöihin, koettiin niiden lisäävän psykologista turvallisuutta, uskoa tulevaan ja resilienssiä. Työntekijöiden kyky sopeutua muutoksiin oli koettu paremmaksi ja itseohjautuvuuden jälleen parantuneen.

Esihenkilöiltä kysyttiin tapoja, joilla he vahvistivat ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjen pysyvyyttä. Tärkeimmäksi keinoksi koettiin antaa kunniaa ja kehua siitä toiminnasta, jota haluttiin lisää. Jos työntekijä esimerkiksi tuo omia ajatuksiaan esille, siitä annetaan kiitosta. Tämä vahvistaa sitä, että työntekijät tuovat uudestaan omia ajatuksia ja ideoita esille. Yksi esihenkilöistä nosti kulttuurin tärkeyden ja sen vahvistamisen, jotta se taas tukee ratkaisukeskeisyyden pysyvyyden jatkossa. Useampi esihenkilöistä käyttäisi samoja keinoja hyötyjen vahvistamiseen, kuin niitä luodessa eli jatkaen niitä keinoja, jotka jo toimivat.

Työntekijälle on tärkeää luoda omistajuutta sekä konkretisoida hyödyt, jotka seuraavat halutusta toiminnasta. Hyötyjen täytyy olla sellaisia, joihin työntekijä kokee voivansa sitoutua ja saavuttaa. Yrityksen läpinäkyvyys auttaa sitoutumisessa sekä ohjaamaan läpivietyä kehitystä.

Haastattelun viimeisen kysymyksen avulla esihenkilöitä pyydettiin vielä perustelemaan, miksi he suosittelisivat ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöä myös muille esihenkilöille muutosjohtamisessa. Esihenkilöistä kaikki koki, että muutos on helpompi toteuttaa ja lopputuloksesta tulee parempi, kun käyttää ratkaisukeskeisiä menetelmiä johtaessa muutosta. Työntekijän sitoutumisen saaminen helpottuu ja muutosvastarintaa on selkeästi vähemmän. Yleisesti kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että ratkaisukeskeiset menetelmät mahdollistavat työntekijöiden mukaan saamisen muutokseen ja toteuttamaan sitä yhdessä.

Yksi esihenkilöistä sanoi, että henkinen kuormitus pysyy kevyempänä, kun lähtökohtana on ratkaisujen löytyminen haasteeseen kuin haasteeseen. Kun keskittyminen pysyy ratkaisuisissa eikä ongelmissa, työhyvinvointi vahvistuu. Hän koki ratkaisukeskeisyyden olevan perusedellytys, jotta voidaan toimia. Kuviossa 4 on esitetty esihenkilöiden eniten kokemat hyödyt ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä muutosjohtamisessa.



Kuvio 4. Esihenkilöiden vastaukset koottuna ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyistä muutosjohtamisessa

Muutos koettiin helpommaksi toteuttaa, kun työntekijöiden motivaatio, innostus työhön sekä itseohjautuvuus kasvoivat ratkaisukeskeisillä menetelmillä. Ratkaisukeskeiset menetelmät vahvistavat, jokaisen työntekijän osuutta muutoksessa. Työntekijöiden osuuden kasvattaminen muutoksessa lisää sitoutumista yritykseen. Ratkaisukeskeisillä menetelmillä koettiin, että saadaan kaikkien ääni kuuluviin. Yksi esihenkilöistä sanoi suoraan, että ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyntäminen

on ainoa tapa johtaa muutosta. Niiden avulla saa työntekijät mukaan muutokseen. Työntekijät eivät lähde toimimaan uudella tavalla käskemällä eikä välttämättä pyytämällä, vaan parhaiten osallistamalla.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyötutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja kehitysehdotukset. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja opinnäytetyön tekijän omaa oppimista.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön pääkysymyksen avulla selvitettiin, miksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää muutosjohtamisessa. Ratkaisukeskeisten menetelmien koettiin helpottavan muutoksen toteuttamista sekä parantavan muutoksen lopputulosta. Lisäksi koettiin, että muutosvastarinta on lievämpi ja työntekijöiden sitoutuminen muutokseen parempi. Tietoperustassa on käsitelty muutosjohtamisen toteuttamista onnistuneesti, ratkaisukeskeisyyden tavoitteita ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Ratkaisukeskeiset menetelmät helpottavat muutosten toteuttamista työyhteisöissä (Ahola & Furman 2015, 8-19). Hirvihuhdan ja Litovaaran (2004, 168-169) mukaan työntekijöiden sitoutuminen muutosprosessiin on parempi, kun työntekijät ovat pohtimassa muutoksen toteuttamista ja tuomassa muutosprosessiin erilaisia näkökulmia. Työntekijöillä tietämystä siitä, miten arkiset asiat toimivat, jolloin viisas yritys kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia. Ratkaisukeskeisillä menetelmillä johdettaessa työntekijä kokee tullessa kuulluksi ja autetuksi, jolloin muutosvastarinta pienenee (Furman ym. 2014, 104).

Pääkysymyksen ratkaisemiseksi oli määritelty kolme alakysymystä. Ensimmäisellä alakysymyksellä selvitettiin, miten onnistunut muutosjohtaminen toteutetaan. Haastateltavana olleet esihenkilöt kokivat, että onnistuneen muutosjohtamisen aikana työntekijöitä on osallistettu ja heidän ajatuksiinsa kuultu. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, miksi muutos tehdään, ja miten haluttuun tavoitteeseen päästään. Pirisen (2014, luvut 6.1-6.2) mukaan onnistunut muutostyö tapahtuu yhteistyöllä. On tärkeää ottaa työntekijät mukaan heitä koskevien muutosten suunnittelemiseen ja antaa heidän tuoda esiin omia mielipiteitään. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen lieventävät muutosvastarintaa. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2004, 168-169) mukaan työntekijöiden täytyy ymmärtää, miksi muutos tehdään ja mikä on sen päämäärä. Tämän jälkeen on tärkeää kysyä työntekijöiltä ajatuksia, miten sinne päästään.

Toisen alakysymyksen avulla selvitettiin, miten ratkaisukeskeisiä menetelmiä voi käyttää muutosjohtamisessa. Työntekijöiden kuunteleminen ja ratkaisujen rakentaminen yhdessä nousi useasti tutkimusaineistossa esille. Avointen kysymysten avulla autetaan työntekijöitä ajattelemaan eri näkökulmista ja tuomaan heidän hiljainen tietonsa näkyviin. Aholan ja Furmanin (2015, 161-165) mukaan ratkaisukeskeiset keskustelut kannattaa aina aloittaa työntekijöiden kanssa kuuntelemisella, jotta he tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen mahdollistaa

ratkaisujen rakentamisen. De Jongin ja Bergin (2021, 37-38) mukaan avoimet kysymykset oivalluttavat sekä johtavat työntekijän uudenaiseen ajattelutapaan ja näkemään uusia mahdollisuuksia paremmin. Kysymysten avulla selkeytetään tämänhetkistä tilannetta, kirkastetaan tavoitetta, vahvuuksia ja onnistumisen kokemuksia. Pirisen (2014, luku 3.2) mukaan muutoksessa parhaiten toimivat osallistava ja oivaltava oppiminen. Aallon ja Kurttilan (2021, 25) mukaan työntekijöistä saadaan koko kapasiteetti käyttöön ratkaisukeskeisillä kysymyksillä. Heikkisen ja Kurvisen (2022) mukaan työpajojen avulla on helpompi ratkaista vaikeampiakin haasteita yhdessä ja sitouttaa työntekijät uusiin toimintatapoihin.

Kolmannen alakysymyksen avulla selvitettiin, mitä hyötyä ratkaisukeskeisistä menetelmistä on muutosjohtamisessa. Kaikki haastateltavista esihenkilöistä kertoi, kuinka työntekijät saadaan paremmin mukaan muutokseen. Työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä ja näin sitoutuvat muutokseen paremmin. Kun ihmiset ovat sitoutuneimpia työhönsä, pysyvät he pidempään yrityksessä. Lisäksi motivaation ja itseohjautuvuuden koettiin vahvistuneen sekä työhyvinvoinnin parantuneen. Työterveyslaitoksen (2015) mukaan yhdessä keksityt tavat päästä tavoitteeseen helpottavat suunnitelmaan sitoutumista. Heikkisen ja Kurvisen (2022) mukaan työntekijöiden motivaatio, usko omaan vaikutusmahdollisuuksiin ja oman työn arvostamiseen kasvaa, kun he ovat saaneet vaikuttaa omaan työhönsä. Aholan ja Furmanin (2015, 8-19) mukaan ratkaisukeskeiset menetelmät auttavat työntekijöitä asettamaan itselle merkityksellisiä tavoitteita. Motivaatio syntyy, kun työntekijä on päässyt vaikuttamaan omien tavoitteiden muodostumiseen, eivätkä ne ole kerrottu ulkopuolelta. Aallon ja Kurttilan (2021, 24-25) mukaan ratkaisukeskeinen puhe luo kannustavaa ja myönteistä ilmapiiriä. Kilpisen (2018, 27-28) mukaan merkityksellisyyden tunne lisää työn innostusta. Innostuneet työntekijät ovat tuottavampia ja pysyvät pidempään samalla työnantajalla töissä.

Haastatteluvastaukset olivat hyvin yhteneväisiä siitä, että ratkaisukeskeiset menetelmät helpottavat ja parantavat muutoksen toteuttamista sekä vähentävät muutosvastarintaa. Ratkaisukeskeiset menetelmät vahvistavat työntekijöiden sitoutuneisuutta ja lisäävät motivaatiota työhön. Lisäksi tietope- rusta tuki samoja ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjä muutosjohtamisessa, joita haastateltavat esihenkilöt kertoivat vastauksissaan. Yhteenvedona voidaan todeta, että ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää muutosjohtamisessa.

Toisaalta on hyvä ottaa huomioon, että tutkimuksessa on haastateltu vain viisi esihenkilöä, jolloin näkökulmia ja eri ajatuksia on saatu tutkimukseen suhteellisen pieni määrä. Tutkimuksessa olevilla esihenkilöillä oli kaikilla kokemusta ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä. Jatkotutkimusehdotuksena mielestäni olisi hyvä haastatella useampaa eri esihenkilöä ja mahdollisimman monelta eri alalta. Näin saadaan luettavampi tutkimustulos sekä tulos olisi helpommin toistettavissa

uudestaan, kun tutkimusaineisto olisi suurempi. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena ja se voisi kohdistua, niin pieniin, kuin suuriin yrityksiin, jotta varmasti moni eri näkökulma tulisi esille.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena näkisin, että olisi tärkeää ottaa huomioon myös työntekijöiden kokemus ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyistä muutosjohtamisessa. Olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden näkökulmaa siitä, ovatko he kokeneet ratkaisukeskeisten menetelmien helpottaneen heidän sopeutumista muutokseen sekä vahvistaneet sitoutumista työhön. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, miten työntekijät kokevat ratkaisukeskeisten menetelmien vaikutukset heidän motivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa. Tämän tutkimuksen voisi tehdä sekä laadullista että määrällistä tutkimusta hyödyntämällä.

Koska ratkaisukeskeisten menetelmien käytöllä on hyötyjä muutosjohtamisessa, mielestäni ylimmän johdon pitäisi nostaa enemmän esille tämä mahdollisuus. On tärkeää, että kaikilla esihenkilöillä olisi tilaisuus hyödyntää ratkaisukeskeisiä menetelmiä muutosjohtamisessa. Toisaalta ei riitä, että esihenkilöt ovat opiskelleet itse aiheesta ja käyttävät niitä silloin, kun heistä itsestään tuntuu siltä. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena ehdotan, että ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä olisi hyvä tehdä yhteiset ohjeistukset ja selkeät linjaukset yritykseen, jotta niiden hyödyt tulevat varmasti ilmi. Lisäksi esihenkilöiden ratkaisukeskeisiä menetelmiä tulisi seurata, jotta niiden käyttäminen varmasti toteutuisi.

Toisena kehitysehdotuksena ehdotan myös, että yritykset pitäisivät esihenkilöille koulutuksia ratkaisukeskeisistä menetelmistä. Näin nekin esihenkilöt, joilla ei ole vielä kokemusta ja tietotaitoa menetelmien käytöstä, saavat tietoa ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä. Samalla vahvistuvat niiden esihenkilöiden ratkaisukeskeiset taidot, joille ratkaisukeskeisyys on jo entuudestaan tuttua. Kun kaikki esihenkilöt osaavat käyttää ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja ymmärtävät niiden tärkeyden, ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt tulevat paremmin ilmi sekä niiden pysyvyys yrityksessä ja kulttuurissa vahvistuvat.

5.2 Luotettavuuspohdinta

Laadullisen tutkimuksen kriteerejä ovat pysyvyys, sovellettavuus, totuusarvo ja neutraalisuus. Luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimus- tai kehittämistyön prosessiin ja sen johdonmukaisuuteen sekä systemaattisuuteen. Luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli pysyvyyden avulla. Validiteetti kertoo, miten tutkimustulokset vastaavat todellisuutta ja ovatko ne yleistettävissä. Lisäksi validiteetti kertoo, miten tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt on yhdistetty käsitteisiin. Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida sen perusteella, miten hyvin

tutkimuksessa käytetyt menetelmät sopivat tutkimuksen kohteena olevan ilmiö tutkimiseen. (Sara-järvi & Tuomi 2018, luku 6.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksen mittaus antaa saman lopputuloksen, jos se toistetaan. Tutkimuksen mittaustulos voidaan arvioida hyväksi, jos mittaus antaa saman lopputuloksen tilanteesta tai henkilöistä riippumatta. Virhelähteiden kontrollointi, tutkimusprosessin huolellinen suunnittelu sekä menetelmän ja olosuhteiden valikoiminen parantavat tutkimuksen reliabiliteettia. (Sara-järvi & Tuomi 2018, luku 6.)

Tietoperustassa on käytetty mahdollisimman uusia artikkeleja luotettavista lähteistä sekä alalla tunnettujen henkilöiden kirjoittamaa ammattikirjallisuutta. Toisaalta tietoperusta voisi olla syvällisempi ja täsmällisempi. Lähteitä voisi olla useammilta eri tekijöiltä sekä englanninkielisiä lähteitä olisi voinut olla enemmän.

Pyrin suhtautumaan mahdollisimman neutraalisti tutkimusaineistoon. Toisaalta on hyvä huomioida, että opiskelen ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöä ja uskon niiden hyötyihin. Oma ratkaisukeskeinen taustani on saattanut vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen ja siihen, että muita mahdollisia näkemyksiä on jäänyt huomaamatta. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon, että tutkimuksessa olevilla esihenkilöillä on kaikilla kokemusta ratkaisukeskeisten menetelmien käytöstä, jolloin heidän taustansa on saattanut vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja näkemyksiin.

Aineiston teemoitteluun olisin voinut käyttää huomattavasti enemmän aikaa ja saattaa olla, etten välttämättä löytänyt kaikkea oleellista. Erityisesti muutosjohtamiseen liittyvään aineistoon olisin voinut käyttää vielä enemmän aikaa, sillä huomasin keskittyväni enemmän ratkaisukeskeisyyteen liittyvään aineistoon. Valittu tutkimusmenetelmä on tutkimustyön kokoon nähden oikea, koska huomasin haastatteluvastauksissa myös toistoa. Toisaalta haastatteluvastauksien määrä oli suhteellisen pieni, jonka takia erilaisten näkökulmien saaminen jäi suppeaksi. Tutkimusprosessi on huolellisesti suunniteltu ja sen aikana on pyritty kontrolloimaan virhelähteitä. Toisaalta minut silti yllätti, miten kauan tietoperustan keräämisessä meni hyvästä suunnittelusta huolimatta. Lisäksi osa lähde-materiaaliini kirjoittajista ovat olleet mukana tuomassa ratkaisukeskeisyyttä Suomeen, jolloin mahdollisia muita näkökulmia ei ole ehkä tuotu heidän materiaaleissaan esille. Tutkimus on reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta luotettava, mutta näin pienellä haastattelumäärällä luotettavuudesta ei voi olla täysin varma.

Tutkimuksen tutkijan eettisenä velvollisuutena on huolehtia, että tutkimus on periaatteiltaan eettinen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan täytyy tuoda vain sellaista tietoa esille, joka on todennetua ja oikeaa. Eettisiä periaatteita ovat informantin informointi seurauksista ja suostumuksesta sekä salassapito ja luotettavuus tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20.)

Kaikille haastateltaville esihenkilöille kerrottiin, ettei haastatteluja nauhoiteta, vaan vastaukset kirjataan käsin haastattelun aikana. Lisäksi esihenkilöille kerrottiin, ettei haastateltavien nimiä tai yritysten nimiä julkaista opinnäytetyössä.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe oli minulle hyvin selkeä. Olin saanut ajatuksen tutkimukseni aiheesta jo puoli vuotta ennen kirjoittamisen aloittamista. En lähtenyt kuitenkaan etsimään lähteitä tietoperustaan ennen kuin syksyllä. Lähteiden keräämisen olisin voinut aloittaa aikaisemmin. Kun suunnittelin työni aiheita, tiesin, että haluan yhdistää kahden eri kouluni aiheita opinnäytetyöhöni. Tiesin, että yhdistäessäni nämä kaksi eri aiheita opinnäytetyöhöni, opinnäytetyön tekemisestä tulee itselleni mielenkiintoisempaa sekä samalla helpompaa ja vaivattomampaa. Ratkaisukeskeinen lyhytterapia on itselleni todella mielenkiintoista sekä ihmisten johtaminen on aina ollut aihe, joka on kiinnostanut minua. Muutosjohtamista tulen tarvitsemaan tulevaisuudessa, joten halusin syventää osaamistani ja tietämystäni siitä.

Ratkaisukeskeisyys oli minulle entuudestaan jo hyvin tuttua. Materiaalin ja lähteiden etsiminen työhön oli helppoa, kun pystyin hyödyntämään osittain ratkaisukeskeisen lyhytterapiakoulun opetusmateriaalia. Huomasin, että materiaalin etsiminen muutosjohtamiseen vei minulta paljon kauemmin aikaa sekä siitä kirjoittaminen tietoperustaan oli hitaampaa kuin ratkaisukeskeisyydestä kirjoittaminen. Opinnäytetyöprosessin aikana tuleviin mahdollisiin haasteisiin olin pyrkinyt varautumaan etukäteen mahdollisimman hyvin. Tietoperustan keräämiseen meni pidempi aika, jonka olin sille suunnitellut. Haastattelujen järjestäminen vei myös enemmän aikaa, mitä olin suunnitellut. Tein opinnäytetyön kirjoittamisen ohella täysipäiväisesti töitä ja opiskelin ratkaisukeskeistä lyhytterapiaa toisessa koulussa, jolloin jaksamiseni oli välillä koetuksella. Olen onnellinen, että sain opinnäytetyön tehtyä etukäteen suunnitellun aikatauluni mukaan. Opinnäytetyön palautin arvioitavaksi marraskuussa 2022.

Sain paljon tukea ja apua opinnäytetyön tekemiseen opinnäytetyöryhmältäni sekä etenkin opinnäytetyö ohjaajaltani. Ohjaajani vastasi nopeasti minua askarruttaviin kysymyksiin sekä neuvoi minua tarvittaessa opinnäytetyöprosessini edistämiseksi. Koin ryhmämme seminaarit hyvin hyödyllisiksi ja ne lisäsivät omaa motivaatiotani kirjoittamiseen. Olen kiitollinen saamastani tuesta sekä hyvistä keskusteluista ja ajatusten vaihdoista seminaariemme aikana.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia, miksi ratkaisukeskeisiä menetelmiä kannattaa käyttää muutosjohtamisessa. Mielestäni onnistuin tavoitteessa sekä tutkimuksesta tuli juuri sellainen kuin halusin. Itselleni kaikista mieleisintä opinnäytetyöprosessin aikana oli haastattelujen tekeminen. Esihenkilöiden vastausten kuunteleminen ja niistä samalla oppiminen toivat lisää innostusta ja

motivaatiota opinnäytetyöni tekemiseen. Haastattelujen tekeminen tuntui hyvin luontevalta ja minun oli helppo kuunnella esihenkilöitä haastatteluissa. Haastatteluista sain myös paljon kiitosta esihenkilöiltä ja heille jäi niistä hyvä mieli. Uskon, että lyhytterapiaopinnoistani oli hyötyä haastattelujen toteuttamisessa. Koen, että haastattelutaitoni kehittivät silti paremmiksi opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi asiapitoisen tekstin tuottamistaidot, ajanhallintataidot, tiedon etsimisen taidot ja projektinhallintataidot paranivat opinnäytetyötä tehdessä. Koen, että ajanhallintataitoni olivat jo ennen opinnäytetyön aloittamista todella hyvät, mutta uskon niidenkin kehittyneen opinnäytetyöprosessin aikana.

Pyrin muistuttamaan itselleni opinnäytetyöprosessin aikana, että riittävän hyvä riittää. Tämä esti minua takertumasta liian pieniin yksityiskohtiin ja jäämästä niihin kiinni tarpeettoman pitkäksi aikaa. Sain tekstiä kirjoitettua hyvällä vauhdilla aina niissä hetkissä, kun minulla oli aikaa edistää opinnäytetyötä. Pysin mielestäni hyvin suunnitellussa aikataulussa ja sain järjestettyä kalenteristani tilaa opinnäytetyöni kirjoittamiseen. Projektin suunnittelemisen tärkeys osittain yllätti, vaikka tiesin ennuudesta, että hyvin suunniteltu työ, on puoliksi tehty. Ennen opinnäytetyöni kirjoittamista olisin voinut suunnitella vielä tarkemmin opinnäytetyöprosessin. Huomasin aika pian opinnäytetyön aloittamisen jälkeen, että olin laatinut aikataulustani hieman liian tiukan olosuhteisiini nähden.

Koen opinnäytetyöprosessin opettaneen minulle paljon hyödyllistä tietoa ja uusia taitoja sekä vahvistaneen jo olemassa olevia taitojani. Opinnäytetyö syvensi tietoa ratkaisukeskeisyydestä sekä työntekijöiden johtamisesta onnistuneesti. Tulen kantamaan tutkimukseni aikana saatuja oppeja työelämässä sekä arjessa. Pystyn hyödyntämään tutkimuksessani saatuja oppeja, niin lyhytterapeutina toimiessani, kuin tulevaisuudessa esihenkilönä työskennellessäni.

Lähteet

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. Helsinki.

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Lyhytterapiainstituutti. Helsinki.

Anderson, K. 2022. What is change leadership? Harvard Business School Online. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-change-leadership>. Luettu: 1.10.2022.

Diak. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Luettavissa: <http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138>. Luettu: 12.11.2022.

De Jong, P. & Berg, I, K. 2021. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Lyhytterapiainstituutti. Keuruu.

Eskola, H. 2022. Johtaminen on muuttumassa radikaalisti – Terapeuttiguru Tommy Hellsten ennustaa uudenlaisen johtajuuden nousua: yksi taito ratkaisee. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/974cb5c9-6297-410c-8a81-b87499f0309a?ref=linkedin:29d1>. Luettu: 1.10.2022.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M, D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtajatiimi. Helsinki.

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. 2021. Change Management. Dimograf. Poland.

Heikkinen, S. & Kurvinen, A. 2022. Henkilöstön osallistaminen osana innovaatioprosessia. LAB University of Applied Sciences. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/henkiloston-osallistaminen-osana-innovaatioprosessia/>. Luettu: 5.11.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirviuha, H. & Litovaara, A. 2004. Ratkaisun taito. Tammi. Vammala.

Kankainen, S. 2022. Ratkaisukeskeisyys auttaa työelämän vuorovaikutustilanteissa. Helsingin Yliopisto Plus. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/ratkaisukeskeisyys-auttaa-tyoelaman-vuorovaikutustilanteissa/>. Luettu: 27.9.2022.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön. Duodecim. Helsinki.

Kilpinen, P. 2018. Inspiroitunut. Docendo. Jyväskylä.

Kotter, J, P. 2014. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu: 13.11.2022.

Miller, K. 2020. Five critical steps in the change management process. Harvard Business School Online. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. Luettu: 24.9.2022.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.10.2022.

Puusa, A., Aaltio, I. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.10.2022.

Ratkes Ry. 2022. Yhdistys. Luettavissa: <https://ratkes.fi/yhdistys/>. Luettu: 29.9.2022.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.11.2022.

Schwartz, T. 2018. Harvard Business Review. Leaders focus too much on changing policies, and not enough changing minds. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/06/leaders-focus-too-much-on-changing-policies-and-not-enough-on-changing-minds>. Luettu: 1.10.2022.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Dialogisuus ja ratkaisukeskeisyys. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/palvelun-sisallot/yksilotyoskentely/dialogisuus-ja-ratkaisukeskeisyys>. Luettu:12.11.2022.

Työterveyslaitos. 2015. Ratkaisukeskeinen virittää keskusteluihin toivoa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ratkaisukeskeinen-virittaa-keskusteluihin-toivoa>. Luettu: 25.9.2022.

Työterveyslaitos. 2019. Ratkaisukeskeinen esimies kääntää ongelman tavoitteeksi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ratkaisukeskeinen-esimies-kaantaa-ongelman-tavoitteeksi>. Luettu: 27.9.2022.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Kauan olet toiminut esihenkilönä?
3. Oletko käyttänyt ratkaisukeskeisiä menetelmiä muutosjohtamisessa?

Muutosjohtaminen:

4. Miksi muutosjohtaminen on mielestäsi tärkeää?
5. Miten johdat ihmisiä, kun organisaatiomuutos toteutetaan?
6. Miten määrittelet onnistuneen muutosjohtamisen prosessin?
7. Miten varmistat, että tehdyt organisaatiomuutokset pysyvät?
8. Miten tärkeänä koet työntekijän sisäisen muutoksen organisaatiomuutoksen aikana?

Ratkaisukeskeiset menetelmät:

9. Miten kauan olet käyttänyt ratkaisukeskeisiä menetelmiä?
10. Miksi käytät ratkaisukeskeisiä menetelmiä muutosjohtamisessa?
11. Miten ratkaisukeskeisten menetelmien käyttö ilmenee sinun muutosjohtamisessasi?
12. Miten muotoilet ratkaisukeskeiset kysymykset alaisillesi?

Ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt muutosjohtamisessa:

13. Miten ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt ovat tulleet ilmi?
14. Miten vahvistat ratkaisukeskeisten menetelmien hyötyjen pysyvyyttä?
15. Miten ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyt, jotka ovat tulleet ilmi johdettavassa alaisessa, ovat vaikuttaneet positiivisesti muihin ympärillä oleviin työntekijöihin?
16. Miksi suosittelisit ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöä muutosjohtamisessa?