

QWL-HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TULOKSIIN PERUSTUVA MUUTOSJOHTAMISEN METODI



Insinööri, YAMK opinnäytetyö

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut, Hämeenlinna

kevät 2023

Maija Veiss

Koulutus

Tiivistelmä

Kampus

Hämeenlinna

Tekijä Maija Veiss

Vuosi 2023

Työn nimi QWL-henkilöstötutkimuksen tuloksiin perustuva muutosjohtamisen metodi

Ohjaaja Markus Sihvonen

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen kohteena on työelämän laadun kehittäminen teollisuusalan perhey yrityksessä. QWL-metodiin perustuva henkilöstötutkimus on yrityksessä keskeinen kanava työntekijöiden kuuntelemiseen ja työntekijäymmärryksen lisäämiseen. Henkilöstötutkimuksen tuloksena saadaan yritykselle QWL- indeksi, jota seurataan ja lisäksi se tarjoaa tietoa liiketoiminnan suunnitelmien päätöksenteon pohjaksi. Työntekijöiden avoimuus ja kehittämishaluisuus ovat johtaneet henkilöstötutkimuksen välityksellä useisiin parannuksiin yrityksessä. Vaikka kysymyksessä on henkilöstön lähtökohdista käynnistetty muutos, joka toteutetaan läpinäkyvästi, on havaittu, että yrityksen QWL-indeksi voi myös laskea korjaustoimenpiteistä huolimatta. Tutkimuskysymyksenä on, millä toimenpiteillä muutosjohtamista voidaan kehittää niin, että työelämän laatu ei laske muutostoimenpiteiden vuoksi. Henkilöstötutkimuksen tulosten analysoinnin tieteellinen perusta on QWL-teoria. ja työntekijäymmärryksen teorian. Muutosjohtamisen metodin tieteellinen perusta on monimuotoisen johtamisen teorian ja muutosjohtamisen teorian. Henkilöstötutkimuksen analysoinnin tuloksena QWL-henkilöstötutkimukseen osallistuvat työntekijät on mahdollista jakaa työelämän laadun perusteella kategorioihin. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan vastaa monimuotoinen muutosjohtamisen metodi (MM-metodi). MM-metodissa muutostoimenpiteet kohdennetaan kategoriakohtaisesti työelämän laatuun yhdistetyn muutosvalmiuden perusteella.

Avainsanat henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, muutosvalmius, muutosvastarinta, työhyvinvointi

Sivut 59 sivua ja liitteitä 7 sivua

Name of Degree Programme

Abstract

Campus

Author Maija Veiss

Year 2023

Subject A change management method based on the results of the QWL personnel survey

Supervisors Markus Sihvonen

ABSTRACT

The subject of the research is the quality of working life (QWL) in an industrial family business. A main channel to increase employee understanding is a personnel survey which is based on the QWL method. QWL index provides information as a basis for decision-making in business. Employees' openness and willingness to develop have led to several improvements in the company through the personnel survey. It has been observed that the company's QWL index can decrease despite development work. My research question is, which actions can be used to develop change management so that the quality of working life does not decrease due to changes. The scientific basis for analyzing the results of personnel research is the QWL theory and the theories of employee understanding. The scientific basis of the change management method is diverse management theories and change management theories. As a result of analyzing the personnel survey, it is possible to divide the participants of the QWL personnel survey into categories based on the quality of their working life. The diverse change management method answers the research problem of the thesis (MM-method). In the MM-method, change measures are allocated by category based on the readiness for change combined with the quality of working life.

Keywords change management, personnel management, readiness for change, resistance to change, well-being at work

Pages 59 pages and appendices 7 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen kuvaus.....	2
2	QWL-menetelmä	3
2.1	Itsearvostustekijät.....	5
2.1.1	Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus.....	5
2.1.2	Yhteenkuuluvuus ja identiteetti.....	6
2.1.3	Päämäärät ja luovuus.....	7
2.2	Inhimilliset menestystekijät	8
3	QWL-henkilöstötutkimuksien tulosten analysointi.....	10
3.1	QWL indeksi	11
3.2	Työntekijäkohtaisten tulosten analysointi.....	14
3.3	Tulosten kategorisointi	16
3.4	Virheiden arviointi.....	20
4	Yksilölliset tekijät	20
5	Yhteisölliset tekijät	23
5.1	Systemiset tekijät	26
6	Monimuotoinen johtaminen	29
6.1	Tunneälykyys	30
6.2	Esimerkillisyys	33
6.3	Oikeudenmukaisuus.....	34
6.4	Luottamus	34
7	Muutosjohtaminen.....	36
7.1	Muutoksen suunnittelu.....	37
7.2	Muutosvalmius.....	39
7.3	Muutoksen sulatusvaihe	40
7.4	Muutoksen toteuttaminen	41
7.5	Muutoksen jäädyttämisenvaihe	44
8	MM-metodi	45
8.1	Muutokseen valmistautuminen.....	47
8.2	Muutoksen toteuttaminen	50
8.3	Muutoksen jäädyttäminen.....	52
8.4	MM-metodin toteuttaminen käytännössä	52

8.4.1	Ensimmäinen vaihe	52
8.4.2	Toinen vaihe	54
8.4.3	Kolmas vaihe	54
8.4.4	Neljäs vaihe	55
8.4.5	Viides vaihe	56
8.4.6	Kuudes vaihe	56
8.4.7	Seitsemäs vaihe	57
9	Johtopäätökset	57
	Lähteet.....	60

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	QWL indeksin rakenne	10
Kuva 2	Monimuotoisuus, tasa-arvoisuus, inklusiivisuus ja oikeudenmukaisuus työyhteisön luottamuksen rakentajina	35
Kuva 3	Voimasuhdeanalyysi.	39
Taulukko 1	QWL indeksi ja itsearvostustekijät vuosina 2020–2022	13
Taulukko 2	Hyvä työelämän laatu	15
Taulukko 3	Heikko työelämän laatu	16
Taulukko 4	Heikko QWL-indeksi, itsearvostustekijät	17
Taulukko 5	Taulukko 5 Työpari A ja B, PL itsearvostustekijän peilaus	18
Taulukko 6	Irtisanoutuneet ja matalampi PL itsearvostustekijä	19
Taulukko 7	Persoonallisuuspiirteet Big Five -mallissa	21
Taulukko 8	Turvallisen työyhteisön vaikutus oppimiseen ja tehokkuuteen	24
Taulukko 9	Organisaation systemiset tekijät, mukailtu tekstistä.....	27
Taulukko 10	Johtamistyylien vaikutus tiimin monimuotoisuuteen ja tuloksellisuuteen	30
Taulukko 11	Joharin ikkuna, mukailtu	32
Taulukko 12	Muutoksen kuoleman laakso, mukailtu.....	37
Taulukko 13	Muutoksen tukeminen eri organisaatiotasolla	43
Taulukko 14	Kategoriat, muutosvalmius ja työkalut.....	46
Taulukko 15	MM-metodi.....	47
Taulukko 16	Sidosryhmäanalyysi.....	48

Taulukko 17 Muutostoimenpiteiden liikennevalomalli.....	51
Taulukko 18 Muutoksen toteuttaminen	57

Liitteet

Liite 1	Muutosvalmiutta kartoittava kysely
Liite 2	Joharin ikkuna harjoitus
Liite 3	Vuorovaikutuskaavio harjoitus
Liite 4	Vastuullisen työkäyttäytymisen harjoitus
Liite 5	Kohdennetut muutostoimenpiteet eri organisaatiotasolle ja kategorioille
Liite 6	Johdon tarkastuslista
Liite 7	Sidosryhmäanalyysi

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tutkittava yritys on 90-vuotias teollisuusalan perheyritys. Säännöllisiä henkilöstötutkimuksia on tehty vuodesta 2020.

Kohdeyrityksessä käytettävä henkilöstötutkimus perustuu QWL (Quality of Working Life) -metodiin. Marko Kesti on kehittänyt QWL-metodin ja siihen perustuvan henkilöstötutkimuksen Lapin yliopistossa. QWL-metodiin perustuva henkilöstötutkimus tarkastelee työntekijöiden näkemyksiä viiden organisaation toimintaan vaikuttavan tekijän kautta. Nämä ovat johtaminen, esimiestyö, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Jokaista tekijää tarkastellaan kolmen itsearvostustekijän valossa. Nämä ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteistyö ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus. (Kesti, 2017, s. 50). Vastatessaan henkilöstötutkimukseen, työntekijä vastaa, onko arvioitava asia täysin kunnossa tai jos ei ole, pitääkö sitä enemmän lisätä tai aktivoida vai kehittää sen ominaisuuksia. Henkilöstötutkimuksen tuloksena saadaan kohdeyritykselle QWL-indeksi. Sen avulla voidaan määrittää henkilöstötoimenpiteiden liiketoiminnallinen hyöty (Kesti, 2013, s. 102)

QWL-metodiin perustuva henkilöstötutkimus on kohdeyrityksen johdolle tärkein kanava työntekijöiden kuuntelemiseen ja työntekijäymmärryksen lisäämiseen. Se toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Keväisin henkilöstöpäällikkö haastattelee jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti. Syksyisin henkilöstötutkimus toteutetaan sähköisesti tai paperilomakkeilla pienryhmissä.

Tulosten analysoinnissa käytetään Exceliä. Vaihtoehtokysymysten vastaukset syötetään laskentataulukkoon, joka laskee indeksit jokaiselle työntekijälle ja koko yritykselle. Avoimet vastaukset ryhmitellään ja tutkitaan yhteyttä monivalintakysymysten vastauksiin. Kohdeyrityksessä on havaittu, että kehityskohteet on helppo priorisoida henkilöstötutkimuksen perusteella. Työntekijät ovat avoimesti jakaneet kokemuksiaan henkilöstötutkimuksessa. Tämä kehittämishaluisuus on johtanut useisiin parannuksiin

yrityksessä. Kehitysprojektit ovat liittyneet muun muassa digitalisaation kasvattamiseen, työilmapiirin kehittämiseen ja työaikarikkomuksiin puuttumiseen. Mikäli kehityskohteita nousee tutkimuksessa esiin useampi, valitaan ensin toteutettavaksi ne, jotka koskettavat koko henkilöstöä tai kokonaista henkilöstöryhmää tai vaativat nopeaa puuttumista.

Muutosviestintä aloitetaan kehitysprojektien suunnitteluvaiheessa ja sitä jatketaan käyttöönoton yli. Muutosviestinnän keinoina ovat olleet yrityksen tiedotteet ja muu sisäinen viestintä sekä esimiesten välityksellä viestiminen. Vaikka kysymyksessä on henkilöstön lähtökohdista käynnistetty muutos, joka toteutetaan läpinäkyvästi, on mahdollista, että myös yrityksen indeksi laskee seuraavassa mittauksessa. Työntekijät näyttävät vajoavan muutoksen kuolemanlaaksoon kerta toisensa jälkeen.

Tavoitteena oli rakentaa muutosjohtamisen metodi, jossa kehitystoimenpiteiden aiheuttama muutos ei laske henkilöstön työelämän laatua.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen kuvaus

Tutkimuskysymykseni on, millä toimenpiteillä muutosjohtamista voidaan kehittää niin, että työelämän laatu ei laske muutostoimenpiteiden vuoksi. Tutkimusmetodi on konstrukttiivinen, sillä tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella tieteellisten teorioiden pohjalta malli, joka korjaa kohdeyrityksessä havaitun ongelman.

Henkilöstötutkimuksen tulosten analysoinnin teoreettinen perusta on QWL-teoria. Yksilölliset ja yhteisölliset tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee muutokset. Valitsin yksilöllisten tekijöiden tieteelliseksi näkökannaksi persoonallisuusteoriat. Yhteisöllisten tekijöiden tieteellisenä perustana käsittelin psykologisen turvallisuuden ja systemaattisen ymmärryksen teorioita. Henkilöstötutkimuksen tulosten analysoinnin perusteella osallistujat on mahdollista jakaa viiteen eri kategoriaan, joiden muutosvalmiutta selittää lisäksi yksilölliset ja yhteisölliset tekijät. Henkilöstötutkimuksen tulosten analysointi on pitkäaikaistutkimus vuosilta 2020–2022.

Muutosjohtamisen metodin tieteelliseksi perustaksi valitsin monimuotoisen johtamisen teorialaajan ja muutosjohtamisen teorialaajan. Muutosjohtamisen toimenpiteiden kohdentaminen

muutosvalmiuden perusteella edellyttää monimuotoisen johtamisen kyvykkyyttä. Muutosjohtamisen teorioissa keskityin muutosvalmiutta ja muutoksen vaiheita kuvaaviin teorioihin.

Suunnittelin monimuotoisen johtamisen ja muutosjohtamisen teorioiden pohjalta monimuotoisen muutosjohtamisen metodin. Se korostaa muutokseen valmistautumista ja muutosvalmiutta. Käytän suunnittelemani monimuotoisen muutosjohtamisen metodista jatkossa nimitystä MM-metodi. MM-metodi käynnistyy siitä, kun henkilöstötutkimuksen tulosten ja sidosryhmäanalyysin perusteella luodaan kategoriat. Jokaiseen kategoriaan kohdistetaan yksilölliset toimenpiteet, jotka tukevat kategorian muutosvalmiutta läpi muutoksen. MM-metodin viimeinen vaihe ohjaa muutoksen pysyvyyden johtamisessa.

2 QWL-menetelmä

Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen henkilöstön työelämän laatu eli QWL-metodiin perustuva indeksi ja yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin tila. QWL indeksiin perustuva henkilöstötutkimus mittaa viittä työelämän osa-aluetta: johto, esimiestyö, yhteistyö, osaaminen ja prosessi. Kustakin osa-alueesta kartoitetaan kolme itsearvostustekijää:

- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE)
- Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)
- Päämäärät ja luovuus (PL)

FE kuvaa työpahoinvoinnin astetta ja sen vaikutus QWL-indeksiin on laskeva.

YI kuvaa sitä, miten työntekijä kokee kuuluvansa ryhmään ja kuinka tärkeä hänen oma roolinsa on kokonaisuuden kannalta.

PL luo onnistumisen ja merkityksellisyyden elämyksiä.

QWL-indeksi määritellään kaavalla: $FE * (YI + PL) / 2$

(Kesti, 2017, s. 50)

Osallistujat rekrytoidaan sisäisen viestinnän ja esimiesten kannustuksen avulla. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla, pienryhmissä tai sähköisenä kyselynä. Henkilökohtaiset haastattelut voidaan toteuttaa vain kerran vuodessa, koska ne vievät paljon resursseja. Haastatteluissa vastaukset tallennetaan suoraan sähköiseen muotoon.

Haastattelukysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joihin jokaiseen liittyy avoin kysymys. Kysymysten aiheet ovat tarkasti rajattuna, jotta ne kuvaavat sisäisiä itsearvostustekijöitä (Kesti, 2015, s. 7). Vastaajan tulee arvioida kysymyksen aihetta sillä perusteella, onko asia täysin kunnossa tai jos ei ole, pitääkö lisätä toimintaa vai ennemmin kehittää laatua. Toiminnan ja laadun mittarit ovat neliportaisia: hieman, jonkin verran, paljon ja todella paljon. Vastaaminen voi olla hankalaa, koska vastaajan täytyy valita toiminnan ja laadun välillä. Kysymysten sisällön yhdenmukaiseen tulkintaan on kohdeyrityksessä kiinnitetty paljon huomiota.

Haastatteluaineisto siirretään sähköiseen muotoon ja vastaukset yhdistetään laskentaa varten. Myös yksittäisten työntekijöiden QWL-indeksi lasketaan. Henkilöstötutkimukset perustuvat vahvasti vastaajan anonymiteettiin ja sen katsotaan vaikuttavan vastausaktiivisuuteen. (Kauhanen 2010, s. 223) Huolenaiheena on usein, paljastavatko taustatiedot liikaa vastaajasta. Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusaineistona tuloksia, joissa näkyy eri työntekijöiden vastaukset, koska tämä on tutkimuksen kannalta olennaista. Vastaajien henkilötiedot ovat poistettu ennen aineiston käyttöä opinnäytetyössä. Myös kohdeyrityksessä työntekijät vastaavat niin, että vastaajan henkilöllisyys jää tietoon. Työntekijän tulee kuitenkin tietää, kuka tulokset näkee ja millä laajuudella niitä käsitellään. Kohdeyrityksessä kaikki tulokset näkee henkilöstöpäällikkö, työntekijäkohtaiset tulokset QWL indeksin ja itsearvostustekijöiden osalta toimitusjohtaja ja oman tiimin esimies. Vastaajia kannustetaan vastaamaan rehellisesti eikä tavoittelemaan mahdollisimman hyvää QWL-indeksiä. Henkilöstötutkimuksen tärkein tavoite on saada tietoon työntekijöiden kokemat työntekemisen esteet ja haasteet. Tieto mahdollistaa, että epäkohtia korjataan. Tämän logiikan viestiminen on ensiarvoisen tärkeää haastattelutilanteessa.

Tutkimuksen laadullinen osa eli avoimet vastaukset kerätään yhteen ja ryhmitellään aiheen mukaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa avoimet vastaukset ovat olleet merkittävässä asemassa, kun on selvitetty kvantitatiivisten tulosten heikkenemisen juurisyitä. Näin on saatu

selvitettyä tutkittavassa yrityksessä esimerkiksi työaikahuijauksen ja työpaikkakiusaamisen tapauksia, jotka eivät olisi mitenkään tarkentuneet kvantitatiivisista vastauksista. Koska kvalitatiivisten tulosten merkitys on noussut tärkeäksi, painotetaan nykyisin, miten tärkeää on vastata avoimiin kysymyksiin ja kertoa huolenaiheista omin sanoin.

2.1 Itsearvostustekijät

Jokaisella työntekijällä on tarve turvallisuudelle, ryhmään kuulumiselle ja tavoitteille. Työelämän laatu perustuu kolmeen itsearvostustekijään, jotka kuvaavat työntekijän perustarpeita. (Savusalo, 2017, s. 21) Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on hygienteekijä, kun yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) sekä päämäärät ja luovuus (PL) lisäävät motivaatiota (Savusalo 2017, s. 18).

2.1.1 Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) eli työpahoinvointitekijä toimii kertojana QWL-indeksin laskennassa. (Kesti 2015, s. 14). Näin ollen matala FE-tulos vaikuttaa aina heikentävästi työntekijän kokemaan työelämän laatuun. Mitä enemmän työntekijä kokee fyysisistä ja emotionaalista turvallisuutta työyhteisössä, sitä lähempänä hänen vastauksensa ovat seuraavia kysymysvaihtoehtoja:

- Työhyvinvointini on hyvä, eikä työhyvinvointitoimenpiteitä tarvitse lisätä eikä työilmapiiriä korjata.
- Esimieheni puuttuu työturvallisuusasioihin riittävän usein ja ammattimaisesti.
- Avoimessa tiedonkulussa on riittävästi vuorovaikutusta ja kanavia sekä se on luotettavaa.
- Työni on riittävän vaihtelevaa ja se tarjoaa riittävästi vastuuta ja mahdollisuuden keskittyä.
- Roolini on riittävä ja selkeä, tiedän omat vastuuni ja muut tietävät ne myös.

Heikko FE-tulos voi kertoa esimerkiksi työilmapiiriongelmissa tai työsuojeluun liittyvistä laiminlyönneistä. Se voi olla oire tiedon salailusta tai panttaamisesta, kuormittavasta työstä

tai omien vastualueiden epäselvyydestä. Työntekijä kokee olonsa epämiellyttäväksi ollessaan työpaikalla. Kun työpaikalla oleminen on turvallista, työpahoinvointi vähenee.

Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tulokset vaativat kokonaisuuden tarkastelua. Mikäli tutkimuksessa kysytään esimiehen nimi, saadaan selvitettyä, koskeeko havaittu työpahoinvointi tiettyä tiimiä vai koko organisaatiota, vaikka yksittäisten vastaajien tiedot olisivat salattu. Mikäli FE-tulos on alhainen yksittäisessä tiimissä, tulisi tarkastella tiimin sairauspoissaoloja ja mahdollisia varhaisen välittämisen toimenpiteitä. Kvalitatiivisten tulosten analysoinnissa on mahdollista löytää avoimista vastauksista juurisyytä koettuun työpahoinvointiin. Mikäli fyysinen ja emotionaalisen turvallisuuden tulos on epätasapainossa muihin itsearvostustekijöiden nähden, pitkät poissaolot kasvavat. (Mattinen, 2021, s. 64)

Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden kehittämistoimenpiteet liittyvät laajasti työsuojeluun kuten työturvallisuuden edistämiseen ja kuormittavien työtehtävien tai työtapojen vähentämiseen. Lisäksi toimenpiteitä kohdistetaan organisaation tiedonkulun tehostamiseen, työn muokkaamiseen sekä vastuiden selkeyttämiseen. Kohdeyrityksessä on menestyksekkäästi parannettu fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta tiimien perustamisella ja lähiesimiesten nimittämisellä sekä työntekijöiden ilmaisemien huolien aktiivisella käsittelyllä.

2.1.2 Yhteenkuuluvuus ja identiteetti

Yhteenkuuluvuuden merkitys kasvaa, kun perustarpeet eli fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on saavutettu (Savusalo, 2017, s. 24). Sosiaalinen tarve täyttyy, kun työntekijällä on vuorovaikutukseen perustuvia ihmissuhteita työyhteisössä ja että hän kokee kuuluvansa ryhmään (Tuomi 2022, s. 3). YI on me-hengen luoja, joka tekee tiimeistä yksilöitä vahvempia (Markkula 2011, s. 86). Hyvä yhteishenki näkyy korkeana YI-tuloksena ja indikoi, että työyhteisö kykenee vastaamaan asiakkaiden odotuksiin (Mattinen 2021, s. 23). Mitä voimakkaampi yhteenkuuluvuuden ja identiteetin tunne on, sitä lähempänä työntekijän valinnat ovat seuraavia vastausvaihtoehtoja:

- Tiedotusta on riittävän usein ja sen sisältö on selkeää ja hyvin saatavilla

- Yhteistyö esimieheni kanssa toimii hyvin, vuorovaikutusta on riittävästi ja ilmapiiri on turvallinen.
- Yhteistyössä on riittävästi yhdessä tekemistä, muiden auttamista, myönteistä asennetta ja vastuun kantamista.
- Osaamistani arvostetaan riittävästi hyödyntämällä kykyjäni tehtävissä, jotka vastaavat osaamiseni tasoa.
- Tuotantoprosessin toimintaa mitataan aktiivisesti, mittarit ovat selkeitä ja poikkeamiin puututaan ammattimaisesti.

Heikko YI-tulos indikoida esimerkiksi sisäisen viestinnän niukkuutta tai kuormittavaa esimiehdettä. Kyseessä voi olla esimiehen tai työkaverin kielteinen asenne tai vastuun pakoilu. Työyhteisö saattaa kokea arvostuksen puutetta, tulosten arvioinnin epäjohtonmukaisuutta tai epäammattimaista poikkeamiin puuttumista. Työyhteisö ei pelaa yhtenä joukkueena samaan maaliin. Kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä, työntekijän kokemus yhteisöllisyydestä ja identiteetistä paranee.

Mikäli yhteenkuuluvuuden ja identiteetin tulos on matala tai heikoin itsearvostustekijöistä, organisaation tai tiimin yhteistyössä on esteitä. Ensiksi on hyvä tarkastella hajontaa, koskeeko yhteistyön vaikeudet koko työyhteisöä vai tiettyä organisaation osaa. Toiseksi YI-kysymysten avoimien vastausten kategorisointi voi osoittaa konkreettisia syitä ilmiölle. Heikko yhteenkuuluvuus ja identiteetti lisää lyhyitä sairauspoissaoloja. (Mattinen, 2021, s. 64)

Yhteenkuuluvuuden ja identiteetin parantaminen painottuu viestinnän lisäämiseen, toimintatapojen yhtenäistämiseen sekä vastuullisen ja arvostavan johtamistavan valmentamiseen. Kohdeyrityksessä pyrittiin parantamaan yhteisöllisyyttä ja identiteettiä säännöllisesti ilmestyvällä henkilöstöviestillä. Tällä toimenpiteellä oli positiivinen vaikutus yhteisöllisyys ja identiteetti itsearvostustekijään.

2.1.3 Päämäärät ja luovuus

Päämäärät ja luovuus on viimeinen kolmesta itsearvostustekijästä. PL-tekijän vaikutus QWL-indeksiin on aina riippuvainen FE-tekijästä. PL-tekijä on määräävässä asemassa, kun

organisaatio tavoittelee kilpailukykyä, innovaatioita tai palvelutasoa, joka ylittää asiakkaan odotukset. (Kesti, 2017, s. 52)

Kun työntekijä kokee päämäärät ja luovuuden työssään, hän valitsee seuraavia vaihtoehtoja:

- Visio on jokaisen työntekijän tiedossa ja sen sisältö on selkeä.
- Esimieheni tukee uusia ajatuksia sekä osallistumalla että kannustamalla.
- Tavoitteet asetetaan yhdessä ja ne ovat selkeitä, saavutettavissa ja mitattavissa.
- Kehittymismahdollisuuksia järjestetään riittävän usein ja ne tukevat työn vaatimuksia.
- Prosessi on kaiken kaikkiaan riittävän tehokas ja tuotanto kokonaisuudessaan laadukasta.

Matala PL-tulos kertoo siitä, että työntekijän tulevaisuuden näkymät ovat hämärtyneet, hän ei tiedä millaiseksi työnantaja haluaa yrityksen kasvavan. Esimies pitää kiinni vanhoista toimintatavoista eikä innostu uusista ajatuksista. Tavoitteet ovat vaikeasti ymmärrettäviä tai mahdottomia saavuttaa. Uuden oppimiseen ei panosteta. Prosessit eivät tue tuottavuutta ja työn laatu on heikkoa. Työyhteisön motivaatio on alhainen, koska työntekijät eivät tiedä, mitä organisaatio tavoittelee. Kun päämäärät työssä ovat selkeitä ja saavutettavia sekä työssä on mahdollista käyttää luovuutta, työntekijän työn ilo kasvaa.

Kohdeyrityksessä on pyritty parantamaan päämäärät ja luottamus itsearvostustekijän tulosta johdonmukaisella viestinnällä ja keskustelulla tulevaisuuden näkymistä.

2.2 Inhimilliset menestystekijät

Organisaatio on monimutkainen systeemi, jonka osien vaikutukset toisiinsa ovat vaikeita selittää. Organisaatio muuttaa itse itseään sopeutuakseen vallitsevaan tilanteeseen. Organisaatio on siis kompleksinen ja adaptiivinen systeemi, jonka määrittäjinä toimivat QWL-metodissa työelämän laadun inhimilliset menestystekijät (Kesti & Syväjärvi, 2011, s. 152). Tutkimuksessa käytetyssä kysymyspatteristossa itsearvostustekijöitä tutkitaan viidellä eri osa-alueella, jotka edustavat inhimillisiä menestystekijöitä. Henkilöstötutkimuksen osa-alueet ovat johtaminen, esimiestyö, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessi.

Johtamisen osalta mitataan panostusta työhyvinvointiin, sisäiseen viestintään ja tulevaisuudesta keskustelemiseen. Mikäli työntekijä kokee, että nämä asiat eivät vaadi aktivointia tai kehittämistä, hänen vastauksensa ovat:

- Työhyvinvointini on hyvä, eikä työhyvinvointitoimenpiteitä tarvitse lisätä eikä työilmapiiriä korjata.
- Tiedotusta on riittävän usein ja sen sisältö on selkeää ja hyvin saatavilla.
- Visio on jokaisen työntekijän tiedossa ja sen sisältö on selkeä.

Esimestoiminnan osalta mitataan panostusta työturvallisuusasioihin, yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Mikäli nämä asiat ovat kunnossa, työntekijän vastaukset ovat:

- Esimieheni puuttuu työturvallisuusasioihin riittävän usein ja ammattimaisesti
- Yhteistyö esimieheni kanssa toimii hyvin, vuorovaikutusta on riittävästi ja ilmapiiri on turvallinen.
- Esimieheni tukee uusia ajatuksia sekä osallistumalla että kannustamalla

Toimintakulttuuri mittaa työyhteisön avointa tiedonkulkua, yhteistyötä sekä tavoitteiden yhdessä sopimista. Kun nämä ovat kunnossa, työntekijä vastaa:

- Avoimessa tiedonkulussa on riittävästi vuorovaikutusta ja kanavia sekä se on luotettavaa
- Yhteistyössä on riittävästi yhdessä tekemistä ja muiden auttamista, myönteistä asennetta ja vastuun kantamista.
- Tavoitteet asetetaan yhdessä ja ne ovat selkeitä, saavutettavissa ja mitattavissa

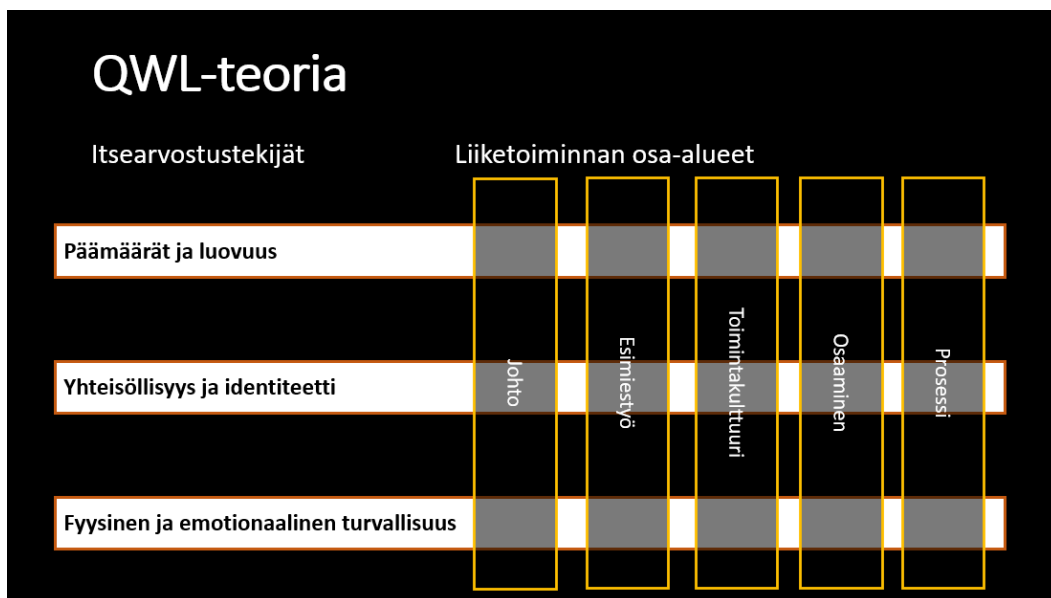
Osaaminen mittaa työntekijän kokemia mahdollisuuksia hoitaa työtehtävänsä, hyödyntää taitojaan sekä ylläpitää ja kehittää osaamistaan. Kun osaamisen osa-alue on kunnossa, työntekijä vastaa:

- Työni on riittävän vaihtelevaa ja se tarjoaa riittävästi vastuuta ja mahdollisuuden kehittyä
- Osaamistani arvostetaan ja kykyjäni hyödynnetään osaamistani vastaavissa tehtävissä
- Kehittymismahdollisuuksia järjestetään riittävän usein ja ne tukevat työn vaatimuksia

Prosessi mittaa oman työroolin selkeyttä sekä panostusta prosessin kokonaisvaltaiseen ja jatkuvaan hallintaan ja kehittämiseen. Mikäli työntekijä kokee, että prosesseihin liittyvät asiat toimivat hyvin, hän vastaa:

- Roolini on riittävä ja selkeä, tiedän omat vastuuni ja muut tietävät ne myös.
- Prosessien toimintaa mitataan aktiivisesti, mittarit ovat selkeitä ja poikkeamiin puututaan ammattimaisesti.
- Prosessit ovat kaiken kaikkiaan riittävän tehokkaita ja tuotanto kokonaisuudessaan laadukasta.

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu QWL-indeksin rakenne. Jokainen harmaa neliö kuvaa QWL-henkilöstökyselyn kysymystä.



Kuva 1 QWL indeksin rakenne

3 QWL-henkilöstötutkimuksien tulosten analysointi

Aineisto on kerätty kohdeyrityksessä järjestetyissä henkilöstötutkimuksissa vuosina 2020–2022. Aineisto sisältää yleiset organisaation tuloksia koskevat tiedot sekä anonymisoidut

työntekijäkohtaiset vastaukset. Työntekijäkohtaisia vastauksia käytetään kuitenkin vain niissä tapauksissa, joissa havaittua ilmiötä on muuten vaikea osoittaa.

3.1 QWL indeksi

Seuraavaksi on esitelty toteuttamisjärjestyksessä kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksessa mitattu QWL indeksi sekä tulosten perusteella käynnistetyt toimenpiteet.

Keväällä 2020 järjestettiin haastattelututkimus. Mitattu QWL-indeksi 63,45 %. Tutkimuksen jälkeen käynnistettiin organisaatiomuutos, otettiin käyttöön mobiilissa toimiva työajankirjaus, perehdytysprosessi ja varhaisen puuttumisen käytännöt. Lisäksi käyttöön otettiin henkilöstöjärjestelmä. Hyvin pian mobiilityöajanseurannan käyttöönoton jälkeen paljastui laaja työaikaohjaus, mikä johti työsuhteeseen vaikuttaviin toimenpiteisiin.

Syksyllä 2020 järjestettiin sähköinen kysely henkilöstöjärjestelmässä. Mitattu QWL-indeksi oli 53,49 %. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työyhteisöä järkytti yhä samana syksynä ollut tapahtuma, johon liittyi väkivaltaista ja uhkaavaa käyttäytymistä. Tapaukseen oli puututtu, mikä johti kurinpidollisiin toimenpiteisiin. Esiin nousi huoli yhdenvertaisuuden ja yhteisten toimintatapojen toteutumisessa. Tutkimuksen jälkeen käynnistettiin esimiesten kehityskeskustelut ja nykykulttuurin kartoittaminen. Vuodenvaihteen jälkeen sisäistä viestintää aktivoitiin henkilöstöviestillä, joka on ilmestynyt tämän jälkeen noin kerran kuukaudessa.

Keväällä 2021 järjestettiin haastattelututkimus. Mitattu QWL-indeksi oli 61,31 %. QWL-indeksi oli noussut syksystä, mutta vertaillen työntekijöiden ja toimihenkilöiden tuloksia todettiin kehitystarpeiden keskittyvän vahvasti toimihenkilöihin. Kevään esimiesvalmennuksessa oli noussut jo tarve tuotantoprosessin kuvaamiselle ja kehittämiseksi sekä roolien selkeyttämiseksi. Henkilöstötutkimus vahvisti tätä tarvetta. Prosessien kehittämiseksi varattiin resursseja. Roolien selkeyttämiseksi julkaistiin toimihenkilöopas.

Syksyllä 2021 järjestettiin sähköinen kysely. Mitattu QWL-indeksi oli 44,00 %. Vaikka QWL-indeksi laski keväästä, täysin kunnossa olevien vastausten määrä oli kasvanut 4 %. Indeksien tippuminen viittasi vahvoihin aktivointi- ja kehittämistarpeisiin fyysisen ja emotionaalisen

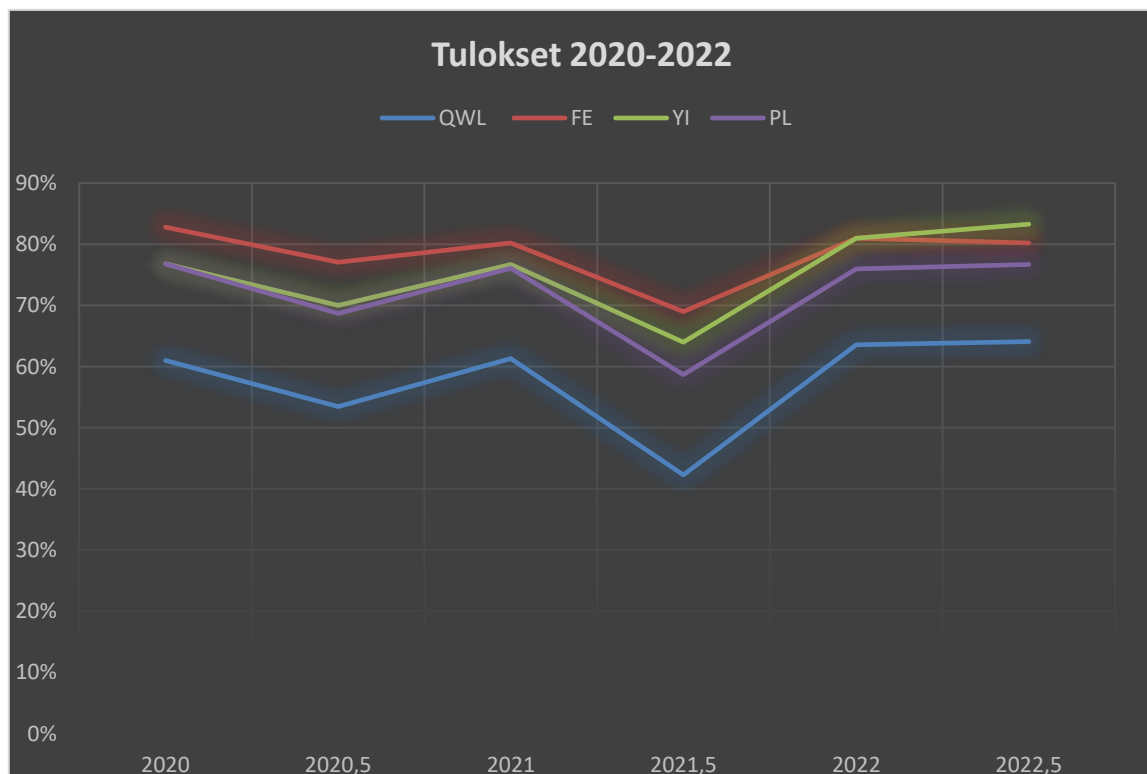
turvallisuuden osalta. Avoimet vastaukset avasivat tulosta selkeämmin. Erityisiä huolenaiheita olivat puuttumattomuus, huono käytös, vastuiden pakoilu, yhteisten sääntöjen laiminlyönti ja olennaisiin asioihin keskittyminen. Tähän vaativaan tilanteeseen olisi tullut puuttua heti. Työmarkkinatilanteen äkillinen muutos vaati kuitenkin kaikki kehittämisresurssit. Lähtökohdat sopimuksettomaan tilaan siirtymiselle oli heikot, mutta muutoksesta selvittiin tiedottamalla ja käsittelemällä henkilöstön kysymyksiä useita kierroksia.

Keväällä 2022 järjestettiin haastattelututkimus. Mitattu QWL-indeksi oli 63,60 %. Indeksillä oli hyvä tasolla sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta. Ennen tutkimusta oli järjestetty esimiesvalmennus, jossa luotiin motivaatioiden määrittämisen avulla uudet roolit ja vastuut sekä julkaistiin projektipelikirja. Keväällä 2022 tarkasteltiin ensimmäisen kerran työntekijäkohtaisia tuloksia ja niissä oli havaittavissa suuria eroja. Työntekijöille, joiden QWL-indeksi oli heikko, järjestettiin valmennus, jossa he pääsivät käsittelemään tutkimuksessa esiin nousseita huolia keskustelemalla.

Syksyllä 2022 järjestettiin tutkimus pienryhmissä, joissa jokainen täytti vastaukset paperilomakkeelle. Mitattu QWL-indeksi on 64,10 %. Tutkimuksen tulokset käytiin jokaisen esimiehen kanssa henkilökohtaisesti läpi. Esimiehet näkivät oman tiimensä työntekijäkohtaiset tulokset ja pohdimme näiden vaikutusta johtamiseen ja mahdollisiin riskeihin. Työntekijäkohtaiset erot olivat jälleen suuria. Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelemiseksi avattiin työryhmä, johon yksikään ei ilmoittautunut. Loppujen lopuksi tulokset analysoitiin yhdessä esimiesten kanssa ja tulokset julkaistiin henkilöstöviestissä.

Erityisesti yhteisöllisyys ja identiteetti (YI) sekä päämäärät ja luovuus (PL) olivat lähes samalla tasolla vuodesta 2020 vuoden 2021 kevääseen asti. Tämän jälkeen YI-tekijä ensin laski PL:ää vähemmän ja sen jälkeen nousi PL:ää jyrkemmin ja vuoden 2022 keväällä yhteisöllisyys ja identiteetti - itsearvostustekijä on samalla tasolla FE-itsearvostustekijän kanssa sekä nousi syksyllä vahvimaksi itsearvostustekijäksi. Päämäärät ja luovuus -itsearvostustekijä on koko mittausjakson ajan ollut heikoin itsearvostustekijä.

Taulukko 1 QWL indeksi ja itsearvostustekijät vuosina 2020–2022



Taulukossa 1 on nähtävillä se, miten tavallinen henkilöstötutkimus eroaa QWL-painotetusta tutkimuksesta. QWL-indeksin kuvaajan arvot ovat selkeästi matalampia kuin itsearvostustekijöiden, joiden avulla QWL-painotus tehdään.

On hyvä kuitenkin huomioida, että taulukon 1 tulokset ovat koko työyhteisöä koskevia tuloksia. Mikäli tarkastellaan esimerkiksi syksyn 2022 tuloksia, päämäärät ja luovuus on työntekijöillä samalla tasolla kuin fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Toimihenkilöillä

päämäärät ja luovuus on selkeästi muita itsearvostustekijöitä heikompi. Tämä tarkoittaa, että erityisesti toimihenkilöiden tulevaisuudennäkymät tarvitsevat selkeytystä.

QWL-indeksin ja itsearvostustekijöiden tulosten tarkastelun perusteella olen tullut johtopäätökseen, että yksittäiseen tulokseen ei voi luottaa, vaikka se täyttäisi odotukset. On tärkeää tarkastella tuloksia eri ryhmien välillä, eri tutkimusten välillä ja eri itsearvostustekijöiden välillä.

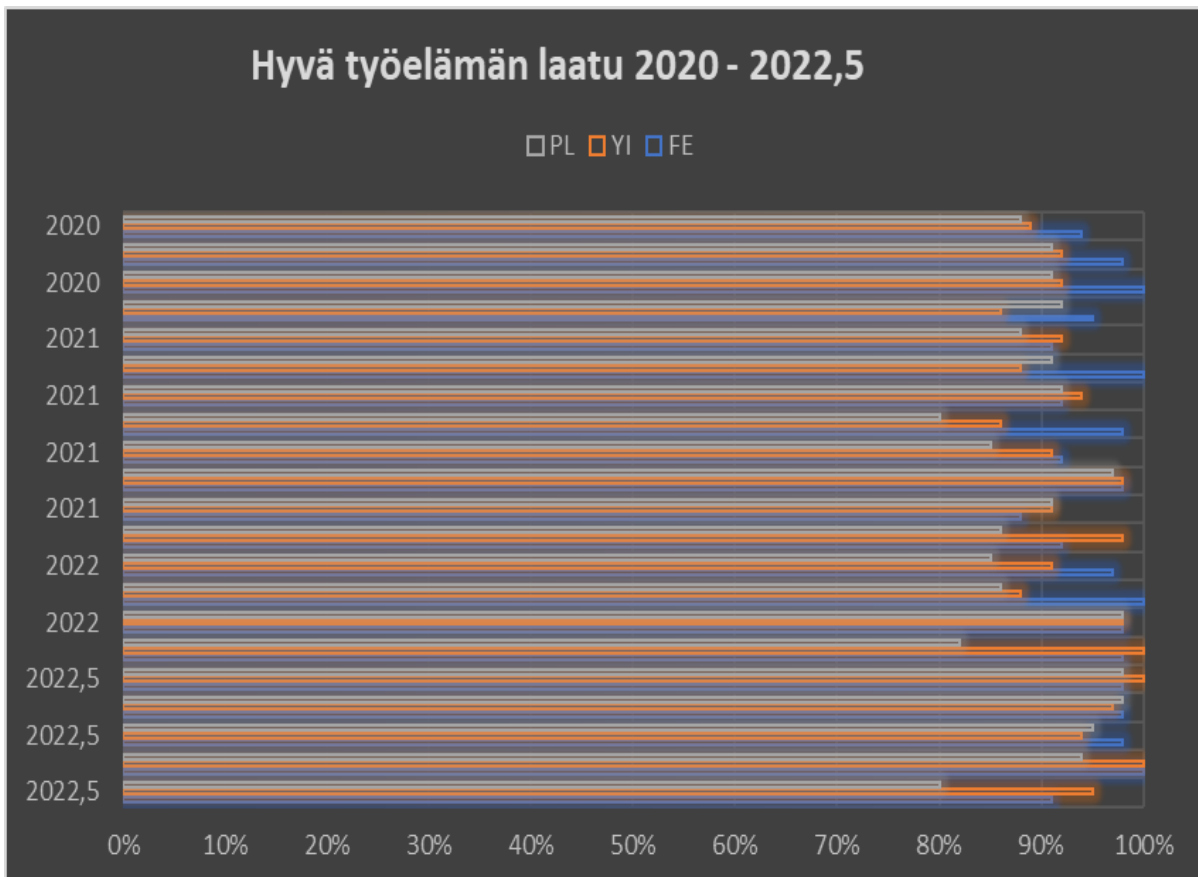
3.2 Työntekijäkohtaisten tulosten analysointi

Kun kohdeyrityksen QWL-indeksi oli syksyllä 2022 64,1 %, työntekijäkohtaiset indeksit vaihtelivat välillä 21 % - 98 %.

Mikäli QWL-indeksi on hyvin korkea eli lähellä sataa, työntekijä kokee usean kysymyksen kohdalla, että asia on täysin kunnossa, eikä aktivointia tai kehittämistä tarvita. Mikäli lähes kaikki on täydellistä, merkittäväksi nousee se, missä tyytyväinen työntekijä näkee edes pieniä kehittämistarpeita. Syksyllä 2022 tutkimukseen osallistui uusi työntekijä, joka oli työskennellyt kohdeyrityksessä vain muutaman työpäivän ennen tutkimusta. Hän löysi hieman kehittämistä esimiehen toimintatapaan ja omaan rooliinsa liittyen. Tämä antoi kohdeyritykselle tärkeää tietoa perehdytyskäytäntöjen kehittämiseen.

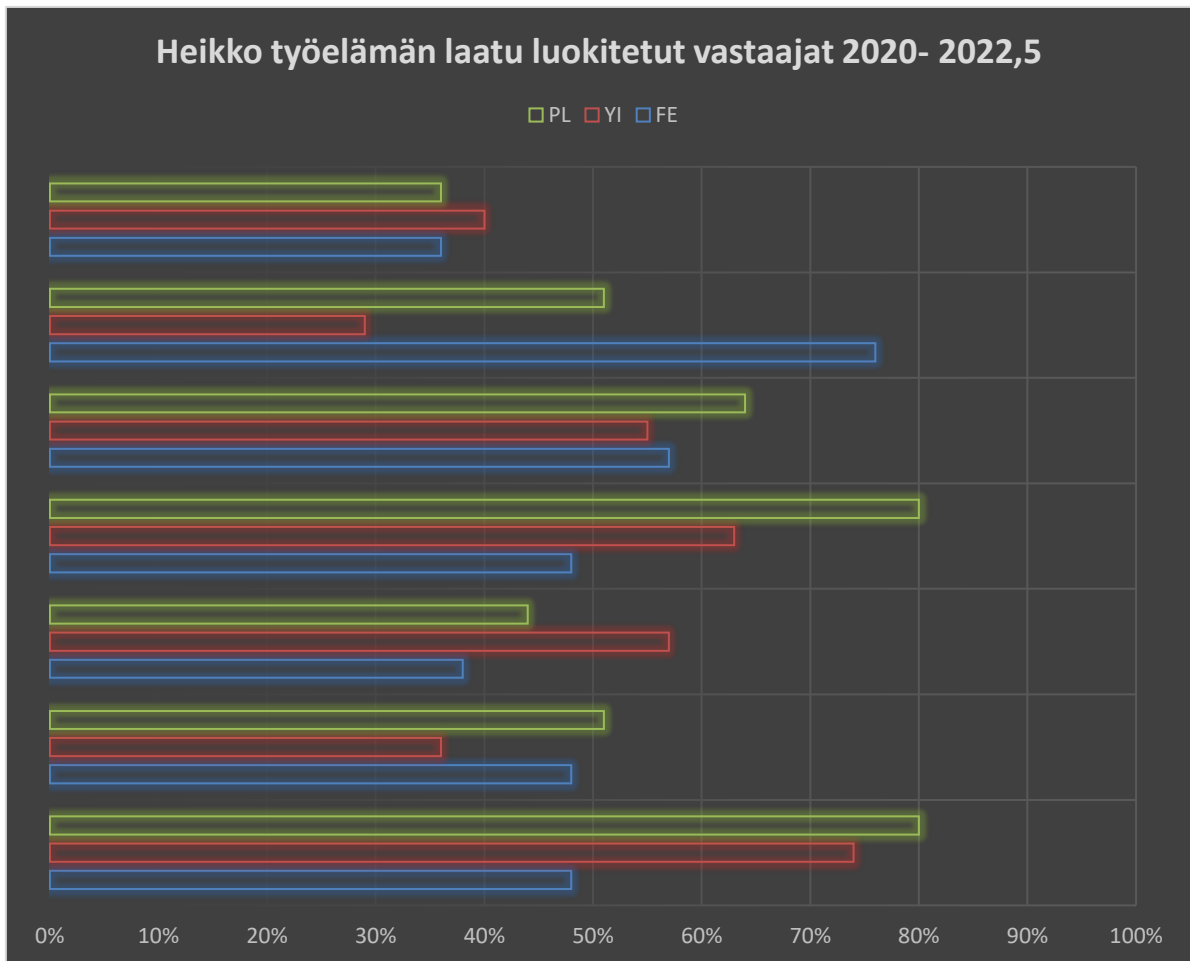
Hyvä työelämän laatu indikoi yleensä sitä, että itsearvostustekijät ovat tasapainossa. Kuitenkin tulokset eroavat yleensä ainakin hieman ja tämä tarjoaa lisää tietoa. Kun kohdeyrityksessä aloitettiin QWL-henkilöstötutkimus vuonna 2020, hyvän QWL-indeksin tunnusmerkkinä oli korkeampi fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. 2022 toteutetuissa tutkimuksissa yhteisöllisyys ja identiteetti on noussut fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden rinnalle tai ohi. Vuonna 2020 tyytyväinen työntekijä koki turvallisuuden vahvimaksi työhyvinvointitekijäksi. Vuonna 2022 se on yhteisöllisyys.

Taulukko 2 Hyvä työelämän laatu



Mikäli QWL-indeksi on heikko, työntekijä kokee, että useita kohteita tulee aktivoida tai kehittää paljon tai erittäin paljon. Itsearvostustekijät eivät ole tasapainossa eikä niistä voida tulkita pidemmällä aikavälillä trendejä. Vastaaja ei näe kysymyksistä suoraan, mitä itsearvostustekijää kysymys mittaa. Kuitenkin osalla heikon QWL:n ryhmästä on merkittäviä eroja itsearvostustekijöiden välillä kuten taulukosta 3 voidaan päätellä.

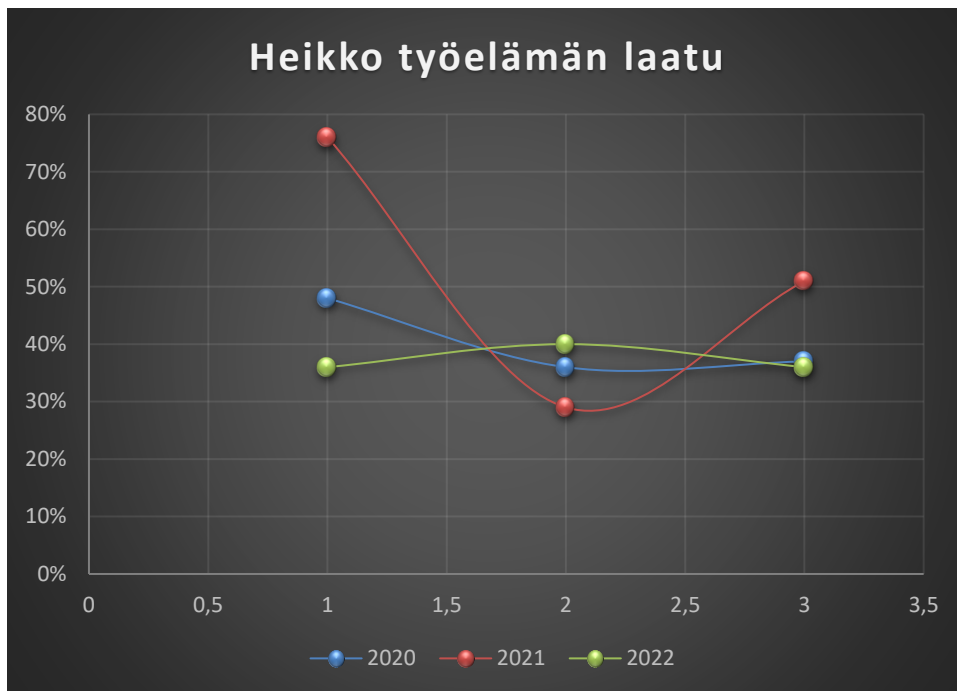
Taulukko 3 Heikko työelämän laatu



3.3 Tulosten kategorisointi

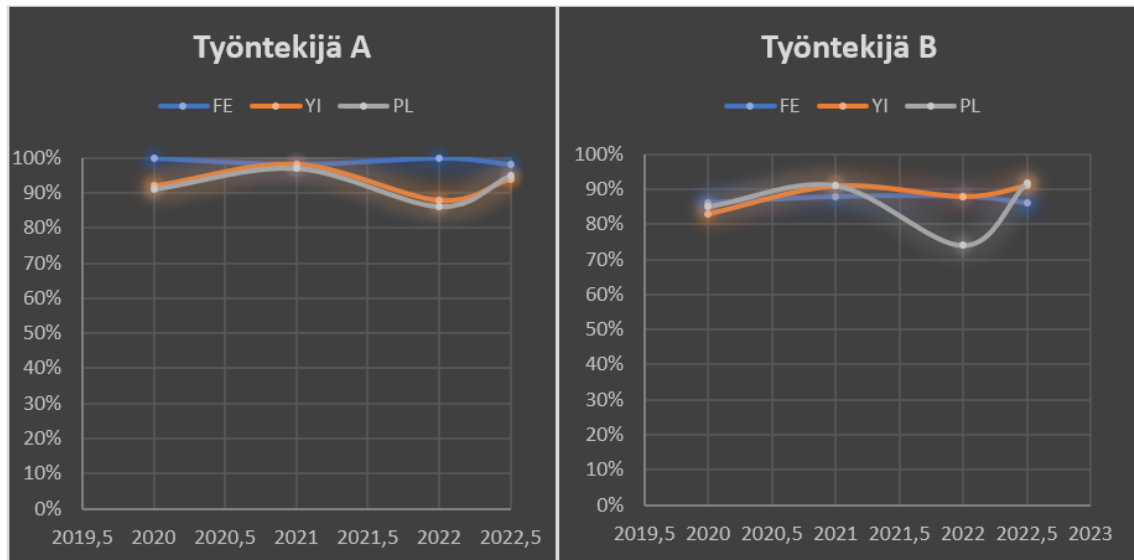
Henkilöstötutkimuksen tulosten kategorisointi auttaa varautumaan riskeihin ja keskittämään henkilöstötoimenpiteitä tarkemmin. Ensimmäinen laaja kategorisointi tehtiin vuonna 2022. Se toteutettiin seuraavasti. Ensin kaikki vastauksen vuosilta 2020–2022 kerättiin yhteen Excel-tiedostoon. Tämän jälkeen vastaajakohtaista QWL-indeksi historiaa tarkasteltiin kuvaajien avulla. Tässä havaittiin yksilötasolla sama ilmiö, kuin aiemmin heikon ja hyvän QWL:n tuloksista. Työntekijä, jonka QWL-indeksi on heikko, itsearvostustekijät ovat epätasapainossa. Toisin sanoen yksi tai kaksi itsearvostustekijää vetää indeksiä alaspäin.

Taulukko 4 Heikko QWL-indeksi, itsearvostustekijät



Työparien tulokset peilaavat osittain toisiaan. Esimerkiksi yhden itsearvostustekijän lasku peilautuu myös työparin tulokseen. Työparit ovat paljon vuorovaikutuksessa ja käyvät tapahtumia yhdessä läpi. On mielenkiintoista, että yksi itsearvostustekijä voi peilautua ja toinen ei. Tämä aihe vaatii enemmän dataa ja tutkimusta. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että huolet ainakin jossain määrin heijastuu työparille.

Taulukko 5 Taulukko 5 Työpari A ja B, PL itsearvostustekijän peilaus



Hyvän QWL-indeksin kategoria muodostettiin ehdoilla, että QWL-indeksi on yli 80 % ja itsearvostustekijöiden summa yli 270 %. Tämän ryhmän osalta tarkastellaan kysymyskohtaisesti, mihin asioihin todella hyvin voivat työntekijät haluavat puuttua.

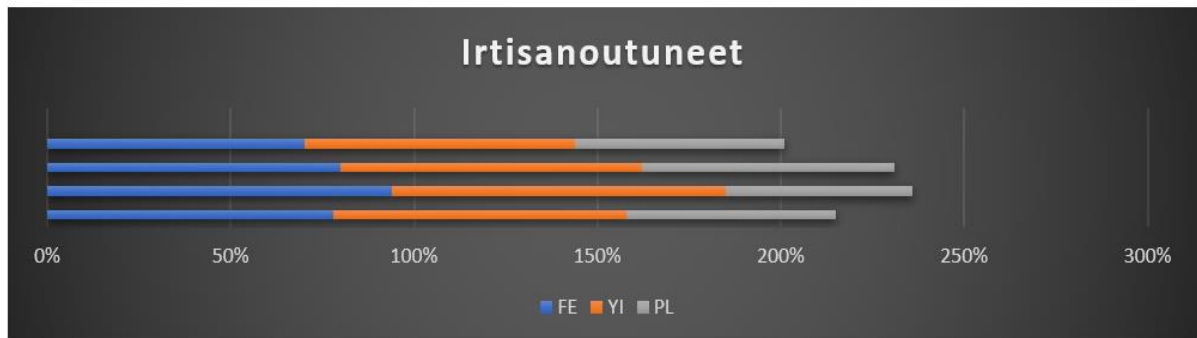
Tutkimalla matalia QWL-indeksejä, todettiin myös, että heikoin QWL:n heikoin itsearvostustekijä voi olla FE tai YI. FE-alaryhmän turvallisuuden tunne uupuu, syynä on joku merkittävästi työntekijän olemassaolon oikeutukseen vaikuttava tekijä, kuten mahdollinen työpaikkakiusaus, häpeä tai pelko omasta toimeentulosta tai työkyvystä. YI-alaryhmässä työntekijä kokee, että työyhteisön yhteistyössä on jotain häiritsevää, vuorovaikutus ei toimi, tiedonkulku ei toimi tai säännöt ovat epäselvät. Avoimet vastaukset ja kysymyskohtainen tarkastelu auttaa määrittämään heikon QWL-indeksin juurisyitä. Alakategoriat ja heikon QWL:n tarkastelu on ollut kohdeyrityksessä käytössä vuodesta 2022.

Havaittiin, että kaikilla kohdeyrityksestä irtisanoutuneilla oli viimeisessä tutkimuksessa päämäärät ja luottamus-itsearvostustekijä huomattavan alhainen. Tämän vuoksi laskettiin PL-suhde kaavalla $PL / (FE + YI) / 2$.

Irtisanoutumisen uhka kasvaa, kun PL arvo on matalin itsearvostustekijöistä, itsearvostustekijöiden summa on 200 % - 250 % ja PL suhde eli PL:n suhde muiden itsearvostustekijöiden summaan on alle 85 %. QWL-indeksi ei ole tässä tapauksessa

merkittävä, tosin se näyttää asettuvan lähelle 50 % - 75 %. Havaintoa tarkasteltiin työntekijäkohtaisesti, mikäli työntekijä ei ollut irtisanoutunut. Oli kuitenkin tullut tietoon, että työpaikan vaihto on ollut työntekijällä harkinnassa. Havainnon ansiosta kohdeyrityksessä käytetään PL-kategoriaa havainnoimaan kohonnutta irtisanoutumisen uhkaa.

Taulukko 6 Irtisanoutuneet ja matalampi PL itsearvostustekijä



Työntekijäkohtaisia tuloksia tarkastelemalla on luotu kolme pääkategoriaa.

Hyvä työelämän laatu

- QWL-indeksi yli 80 %
- Itsearvostustekijöiden summa on yli 270 %

Kohonnut irtisanoutumisen uhka

- PL arvo on matalin itsearvostustekijöistä
- Itsearvostustekijöiden summa on 200 % - 250 %
- PL-suhde eli PL:n suhde QWL-indeksiin on alle 0,85
- QWL-indeksi ei merkittävä, näyttää asettuvan lähelle 50 % - 75 %

Heikko työelämän laatu

- QWL-indeksi alle 50 %
- Itsearvostustekijöiden summa jää 200 % alapuolelle

Heikon työelämän laadun alakategoriat FE ja YI

- FE- alakategoria: henkilökohtainen hyvinvointi matala, mahdollinen työkykyasia
- YI- alakategoria: työyhteisöön liittyvä asia heikentää työhyvinvointia

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa muutosjohtamisen malli kehitysehdotuksille, jotka nousevat henkilöstötutkimuksesta. Havaittuja kategorioita hyödynnetään muutosjohtamisen mallin suunnittelussa.

3.4 Virheiden arviointi

Kohdeyrityksessä toteutettavan henkilöstötutkimuksen kohderyhmä on kaikki työntekijät. Koska kysely toteutetaan keskusteluina tai ryhmätilaisuuksissa, on mahdollisuus vaikuttaa osallistujamäärään ja se on pääsääntöisesti ollut 100 %. Normaalitilanteessa data kerätään koko perusjoukosta. Työntekijän pitkä poissaolo saattaa estää tutkimukseen osallistumisen. Tällöin hänellä ei kuitenkaan ole ajankohtaista kokemusta organisaatiosta. Tutkimuksessa ei käytetä otosta eikä otantavirhettä tapahdu.

Tutkimustulosten siirtäminen kyselylomakkeista Exceliin on manuaalista työtä. Virheen mahdollisuuden vähentämiseksi tutkimukseen vastataan vaihtoehtoilla a-i ja Excel kaava sijoittaa kirjaimen oikeaan arvoon. Jokaisen työntekijän tulos tarkistetaan. Virheitä voitaisiin välttää vielä kattavammin digitalisoimalla tutkimustulosten analysointi täysin. Nyt yksittäisen työntekijän vastausrivi syötetään manuaalisesti Exceliin. Excel kaava laskee QWL-indeksin työntekijäkohtaisesti ja yritykselle. Excel kaava laskee myös kategoriat suoraan tuloksista.

4 Yksilölliset tekijät

Jokainen henkilöstötutkimukseen vastaava työntekijä on omanlaisensa persoona. Persoonaan liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee kysymyksen ja millainen suhtautuminen hänellä on mahdollisiin toimintatapojen muutoksiin. Persoonaan liittyviä tekijöitä tarkastellaan yleisesti hyväksytyin BIG5-mallin avulla, jossa persoonan ominaisuudet asettuvat viidelle janalle: ulospäinsuuntautuneisuus - sisäänpäin kääntyneisyys, sovinnollisuus

– omapäisyys, neuroottisuus – emotionaalinen tasapainoisuus, tunnollisuus - huolettomuus ja avoimuus – konservatiivisuus. (Stenberg, 2018, s. 2369)

Taulukko 7 Persoonallisuuspiirteet Big Five -mallissa (Stenberg, 2018, s. 2370)

Introversio	Ekstroversio
Haluaa olla enemmän omissa oloissaan. Varautunut ja hillitty.	Hakeutuu muiden seuraan. Ulospäinsuuntautunut ja energinen.
Sovinnollisuus	Epäsovinnollisuus
Välttää ristiriitoja. Ystävällinen ja luottavainen.	Pyrkii korostamaan omaa näkemystä. Sopeutumaton ja epäluuloinen.
Neuroottisuus	Emotionaalinen tasapainoisuus
Kielteinen, huolestunut, ahdistunut ja jännittynyt.	Tasapainoinen, rauhallinen, myönteinen ja optimistinen.
Tunnollisuus	Huolettomuus
Vastuuntuntoinen, suunnitelmallinen, harkitseva ja järjestelmällinen.	Elää hetkessä. Huoleton ja spontaaninen.
Konservatiivisuus	Avoimuus
Kunnioittaa perinteitä. Käytännönläheinen ja asiakaskeinen.	Kokeilunhaluinen, luova, ideoiva ja kekseliäs.

Mikäli työntekijä on enemmän neuroottinen kuin sovinnollinen, hän näkee muutoksessa uhkia ja epäkohtia. Sovinnollinen työntekijä näkee muutoksessa positiivisen mahdollisuuden. Mikäli työntekijä on enemmän avoin kuin konservatiivinen, hän innostuu uusista asioista. Konservatiivinen pyrkii estämään muutosta koska haluaa säilyttää olemassa olevat olosuhteet. (Stenberg, 2018, s. 2370) Muutos edellyttää uusien asioiden omaksumista eli oppimista. Persoonallisuuspiirteet, jotka vaikuttavat uusien asioiden omaksumiseen ovat ekstroversio ja tunnollisuus. (Savolainen, 2012, s. 57)

QWL-henkilöstötutkimuksen kysymyksissä kysytään, onko asia kunnossa vai vaatiiko se toiminnan aktivointia tai laadun kehittämistä. Työntekijä, jolla on neuroottisia piirteitä, näkee uhkia ja epäkohtia eikä todennäköisesti valitse vaihtoehtoa, jossa kaikki on asian suhteen kunnossa. Sen sijaan konservatiivisia piirteitä omaava työntekijä saattaa vastata, että kaikki

on kunnossa, koska pelkää muutosta. Työntekijän ratkaisuihin vaikuttavat psykologisten piirteiden lisäksi elämän kokemus ja opitut asiat sekä tilanteeseen liittyvät erityispiirteet. (Stenberg, 2018, s. 2370)

Voiko korkea lähes 100%:n QWL-indeksi syntyä konservatiivisuudesta? Työntekijä ei halua lisätä aktiivisuutta tai kehittää asiaa, koska pelkää uudistuksia. Tässä tapauksessa hän vastaa asian olevan täydellisesti kunnossa, mikä nostaa QWL-indeksiä. Tämä on perusteltua huomioida muutosjohtamisessa. Korkean QWL:n työntekijät ovat joko hyvin tyytyväisiä tai ainakin riittävän tyytyväisiä, että haluaisivat muuttaa mitään. Muutos on tälle kategorialle mahdollisesti vaikeampaa. Tämän vuoksi hyvin korkea QWL-indeksi muodostaa oman kategorian, konservatiivit, jossa QWL-indeksi on yli 95%. Kaiken kaikkiaan kategorioita on tämän myötä viisi. Kaikki ovat kaikki syntyneet tämän tutkimuksen tuloksena.

Vaikea persoona on henkilö, jolla persoonallisuuden piirteet ovat kärjistyneet. Persoonallisuushäiriöön yhdistetään erityisesti korkea neuroottisuus ja matala sovinnollisuus. Neuroottisuus yhdistyy persoonallisuushäiriössä epävakaaseen käyttäytymiseen. Omapäisyys näkyy persoonallisuushäiriöissä epäluuloisuutena ja epäsosiaalisuutena. Persoonallisuuden piirteet eivät yksin selitä persoonallisuushäiriötä, kenen tahansa ja mikä tahansa persoonallisuuspiirre voi korostua vaikeissa tilanteissa. Fysiologiset vammat aivoissa, sairaudet tai pitkittynyt uupumustila eivät myöskään ole persoonallisuushäiriötä. (Kampman ym., 2013, s. 1909)

Matala QWL-indeksin yksi syy voi olla epävakaata persoonallisuus. Tällöin persoonallisuuden piirteet ovat kärjistyneet ja henkilön vastauksissa näkyy voimakkaat mielipiteet (Stenberg, 2018, 2370). Mikäli tätä on syytä epäillä, tulee työntekijä ohjata työterveyshuoltoon. Riski siitä, että matala QWL johtuu epävakaudesta tai epäluuloisuudesta, on suurempi, mikäli alhaisen QWL:n selitykseksi ole muuta tekijää, kuten työkykyä uhkaava sairaus tai epäammattimainen johtaminen. QWL-tutkimusten käsittelyssä tulee olla mahdollisuus työterveyshuollon mukaan ottamiseen heikon QWL-tuloksen tapauksissa. Erityisen tärkeää tämä on esihenkilöiden kohdalla. Epävakaas tai epäluuloisuus eivät ole hyvän johtamisen piirteitä.

Persoonallisuuspiirteet tulee huomioida muutosjohtamisen mallissa. Ensinnäkin hyvän QWL:n kategorian työntekijät tarvitsevat perusteet muutokselle ja keskustelumahdollisuuden. Toiseksi, heikon QWL:n kategorian työntekijöistä ne, joilla ei havaita ulkoista syytä heikkoon indeksiin, tulee lähettää työterveyshuoltoon. Kolmanneksi, työterveyshuollon kanssa tulee luoda palveluita, joiden avulla heikon QWL- kategorian työntekijät saavat lisää voimavaroja työelämään.

5 Yhteisölliset tekijät

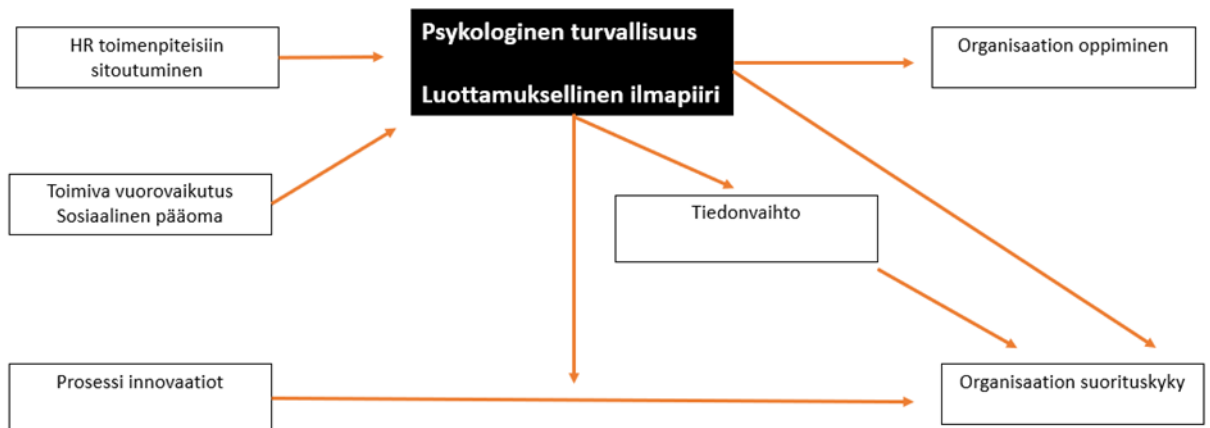
Tarkastelen tässä luvussa työyhteisöstä riippuvaisia tekijöitä, jotka on hyvä tunnistaa. Yhteisöllisillä tekijöillä on vaikutus organisaation tehokkuuteen, oppimiseen ja muutoskyvykkyyteen. (Edmunson, 2014, s. 30)

Työyhteisön turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiospesifisten taitojen kehittäminen, laadukas vuorovaikutus sekä jaetut tavoitteet, joita tavoitellaan yhdessä. Tämä johtaa oppivaan organisaatioon. Tehokkuus vaatii lisäksi innovatiiviset prosessit ja vuorovaikutusta tiedon ja kokemusten jakamisen kautta. (Edmunson, 2014, s. 29)

Psykologinen turvallisuus on Edmunsonin mukaan ryhmässä toteutuva ilmiö (Edmunson, 2014, s. 30). Psykologinen turvallisuus tukee tehokkuutta ja tehokkuus tukee psykologista turvallisuutta. Mikäli työt sujuvat hyvin ja tulokset saavuttavat tavoitteet, työntekijät eivät pelkää virheitä, mikä nostaa turvallisuuden tunnetta. (Salmivaara ym., 2020, s. 190)

Aiemmat tutkimukset psykologinen turvallisuuden ennustamisessa ovat keskittyneet vain muutamiin turvallisuutta indikoiviin tekijöihin. Psykologinen turvallisuuden tutkimuksessa on havaittu yhteys luovuuteen ja tuloksellisuuteen. (Salmivaara ym. 2020, s. 188) Psykologinen turvallisuus ilmenee voimakkaimmin sitoutumisena työpaikkaan ja sen arvoihin sekä työtehtävissä menestymisenä. Sitoutunut ja menestyvä työyhteisö kokee psykologista turvallisuutta. Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ole juurikaan merkitystä. Työroolien selkeys ja johtaminen ovat merkittävässä asemassa psykologisen turvallisuuden tekijänä. (Frazier ym. 2017, s. 141) Sen sijaan Frazierin mukaan työyhteisön toimintatavat eivät ilmennä psykologista turvallisuutta, eikä etenäkään luovuus (Frazier ym. 2017, s. 140).

Taulukko 8 Turvallisen työyhteisön vaikutus oppimiseen ja tehokkuuteen (Edmunson, 2014, s. 29)



Taulukossa 8 psykologinen turvallisuus johtaa organisaation oppimiseen. QWL-kyselyn osaamisen alueen kysymykset tukevat työn kannalta tärkeiden taitojen oppimista. Mikäli osaamisalue ei vaadi lisää toimintaa tai laadullista kehittämistä, työntekijän vastaukset ovat:

- Työni on riittävän vaihtelevaa ja se tarjoaa riittävästi vastuuta ja mahdollisuuden keskittyä.
- Osaamistani arvostetaan ja kykyjäni hyödynnetään tehtävissä, jotka vastaavat osaamiseni tasoa.
- Kehittymismahdollisuuksia järjestetään riittävän usein ja ne tukevat työn vaatimuksia.

Mikäli työntekijä toivoo vastauksissaan työhönsä paljon tai todella paljon enemmän vaihtelua, omien kykyjen hyödyntämistä vai kehittymismahdollisuuksia, osaamisen osa-alue vaatii aktivointia. Mikäli vastaukset osoittavat, että työntekijä tarvitsee vastuuta tai keskittymistä tiettyihin tehtäviin, enemmän osaamistaan vastaavia tehtäviä tai paremmin työssä sovellettavia kehittymismahdollisuuksia, osaamisen kehittämisen sisältöjä ja rakenteita tulee kehittää.

Taulukossa 8 toimiva vuorovaikutus johtaa psykologiseen turvallisuuteen ja tiedonvaihto organisaation tehokkuuteen. QWL-tutkimus mittaa toimintakulttuuria kolmella kysymyksellä, jotka käsittelevät avointa tiedonkulkua, yhteistyötä ja tavoitteita. Nämä ovat kunnossa, kun työntekijä vastaa:

- Avoimessa tiedonkulussa on riittävästi vuorovaikutusta ja kanavia sekä se on luotettavaa.
- Yhteistyössä on riittävästi yhdessä tekemistä, muiden auttamista, myönteistä asennetta ja vastuun kantamista.
- Tavoitteet asetetaan yhdessä ja ne ovat selkeitä, saavutettavissa ja mitattavissa.

Mikäli nämä kaikki vastaukset ovat valittuina, työntekijän voidaan olettaa kokevan laadukasta vuorovaikutusta. Nämä vastaukset eivät kuitenkaan tavoita kaikkia vuorovaikutusongelmiin liittyviä tilanteita. Avoimessa tiedonkulussa voi olla riittävästi vuorovaikutusta, mutta se voi olla sävyltään epämiellyttävää. Yhteistyö voi toimia kaikkien muiden paitsi yhden työntekijän kanssa. Tavoitteet voivat olla selkeitä, mutta kaikki eivät anna yhtä paljon omaa panostaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Osa tilanteista voi olla liian monimutkaisia, jotta työntekijä kirjoittaisi niistä avoimiin vastauksiin. Voidaan kuitenkin ennakoida, että vuorovaikutus ei ole laadukasta, mikäli työntekijä toivoo vastauksessaan paljon tai erittäin paljon avointa vuorovaikutusta tai tiedon vaihtoa, yhdessä tekemistä ja muiden auttamista sekä enemmän yhdessä sovittuja tavoitteita. Samoin, vuorovaikutus vaatii kehittämistä, mikäli työntekijä toivoo vastauksissaan paljon tiedon luotettavuutta, myönteisempää asennetta ja vastuun kantamista sekä selkeämpiä ja innostavampia tavoitteita. Avoin tiedonkulku ja työntekijöiden asenteet sekä luovuus ja innovatiivisuus ovat myös tunnustettu psykologista turvallisuutta lisääviksi tekijöiksi. (Newman & Nathan, 2017, s. 526)

Yhteistyön ja osaamisen osa-alueet ovat rakentamassa psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus mittaa perusturvallisuutta. Näin ollen QWL-tutkimuksen vastauksista voidaan yhdistelemällä eri tuloksia päätellä psykologisen turvallisuuden toteutumista sekä kehitettäviä kohteita.

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan työyhteisön muutosvalmiuteen (Edmunson, 2014, s. 3). Sen ohella muutosvalmiuteen vaikuttavat jäsenten keskinäinen riippuvuussuhde

ja kansainvälisissä työyhteisöissä myös maantieteelliset erot ja monimuotoisuuden innovatiivisuus (Edmunson, 2014, s. 35, s. 37).

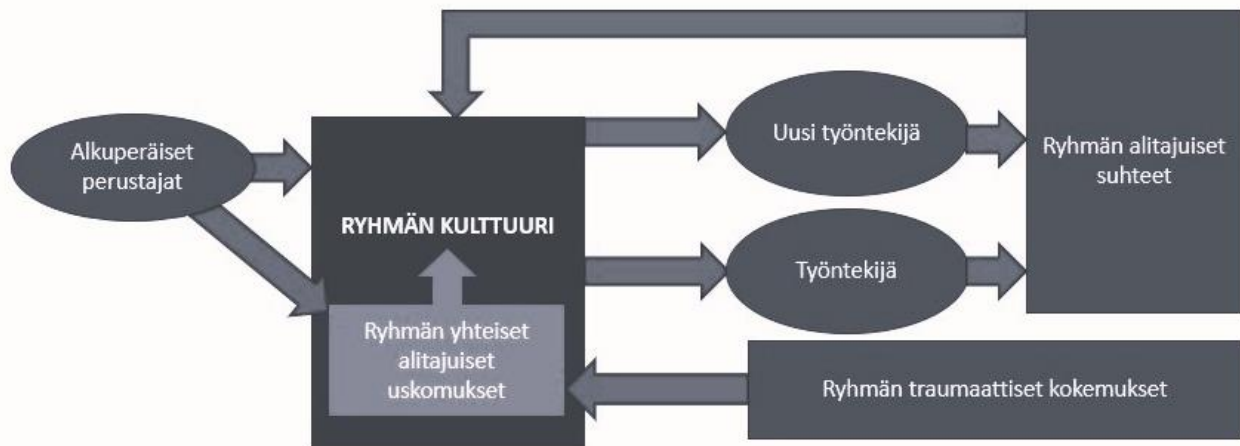
Mikäli osaamisen ja yhteistyön osa-alueiden arvot ovat korkeita ja samoin päämäärät ja luovuus- itsearvostustekijä hyvällä tasolla, voidaan olettaa, että suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiselle on suotuisampi vastaanotto. Mikäli muutosvalmiuden ei voida olettaa olevan hyvällä tasolla, tämä tulee huomioida muutosjohtamisessa.

Psykologiseen sopimukseen perustuvaa luottamusta voidaan tarkastella myös yhteisöllisyyteen nähden. Kun luottamuksen emotionaalinen ja rationaalinen aste on matala, kyseessä on perinteinen ja arkinen luottamus. Kun järkiperusteita on paljon ja tunteita vähän, kyseessä on uhkaan pohjautuva luottaminen. Mikäli emotionaalisuuden ja rationaalisuuden asteet ovat korkealla, kyseessä on valtaan perustuva luottaminen ja yhdenmukainen ajattelu. Kun emotionaalisuus on korkea ja rationaalisuus on matala, kysymyksessä on avoin luottamus. (Koivumäki, 2008 s. 111) Tällöin luottamus ei vaadi järjellistä perustelua.

5.1 Systemiset tekijät

Systeeminen ymmärrys perustuu teoriaan, että organisaation kaikkeen toimintaan vaikuttaa työntekijöiden vuorovaikutus ja myös suhteet henkilöihin, jotka eivät kuulu organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että historiallisilla tapahtumilla on jälkivaikutus ryhmän toimintatapoihin. (Roman, 2011, s. 1) Ryhmää yhdistävät myös yhteiset negatiiviset kokemukset. Kielteiseen kokemukseen perustuva käyttäytymismalli saattaa jatkua ryhmässä senkin jälkeen, kun tilanne on ohi. Kun uusi työntekijä liittyy ryhmään, hän omaksuu vallitsevat toimintatavat. Osa toimintatavoista on saattanut syntyä olosuhteissa, joissa yksikään tämänhetkisen ryhmän jäsenistä ei ole ollut mukana. (Roman, 2011, s. 2)

Taulukko 9 Organisaation systemiset tekijät, mukailtu tekstistä (Roman, 2011, s. 2)



Saksalainen psykoanalytikko Helliger on tehnyt urauurtavaa tutkimustyötä systemisestä ymmärryksestä. Hellingerin lanseeraamat ryhmän keskinäisen hierarkian periaatteet ovat heikosti tai ei ollenkaan riippuvaisia toimintavoista tai organisaatiokulttuurista.

- Systeemissä jokaisella on oikeus omaan paikkaansa ja kullakin on yhteys systeemiin.
- Tasapaino antamisen ja saamisen välillä
- Hierarkiassa nousee korkeammalle se, joka on ollut paikalla aikaisemmin
- Hierarkiassa nousee korkeammalle se, jolla on eniten osaamista
- Suurimman etuoikeuden saavat ne, joilla on eniten menetettävää

(Roman, 2011, s. 4)

Mikäli periaatteet eivät toteudu, organisaation systeeminen omatunto muistuttaa epäoikeudenmukaisuudesta ja aiheuttaa häiriötä organisaation toimintaan (Roman 2011, s. 5). Tällaisia häiriötä työorganisaatiossa voivat olla esimerkiksi tunnustamattomat roolit, vapaamatkustus, uuden taitavan työntekijän syrjintä tai heikon työkyvyn väheksyminen tavoitteissa. Häiriön aiheuttama tapahtuma voi olla peräisin pitkänkin ajan takaa. (Roman, 2011, s. 5) QWL-tutkimuksen asetelma kohdeyrityksessä on arvioida työelämään liittyviä,

melko konkreettisia asioita proaktiivisesti. Mikäli kysytty asia ei ole täysin kunnossa, tuleeko ennemminkin lisätä toimintaa vai kehittää laatua. Ajatukset ovat suunnattuna tulevaisuuteen. Tuntemattoman ajan takaa vaikuttavat systeemiä järkyttäneet tapaukset edellyttäisivät tarkastelua taaksepäin. Näin ollen systeemistä häiriön syytä on vaikea tunnistaa henkilöstötutkimuksen vastauksista. Kuitenkin, mikäli organisaation toiminnassa on häiriöitä, joita mikään muu tekijä ei näytä selittävän, voidaan pohtia systeemisen omantunnon vaikutusta tilanteeseen. Systeemistä omaatuntoa voidaan tutkia ja löytää ongelmatilanteisiin vaikuttavia, ennen tuntemattomia tekijöitä konstellaatio menetelmän avulla. (Roman, 2011, s. 6)

Konstellaatiotutkimusta on käytetty useiden eri alojen yrityksissä ja sen avulla on löydetty ratkaisuja organisaation kehittämiseen (Roman, 2011, s. 7). QWL-tutkimuksen ohella tehtävä työyhteisön systeeminen tarkastelu voi paljastaa tiimin dynamiikasta asioita, jotka QWL-tuloksissa näkyvät ainoastaan yhteisö ja identiteetti -itsearvostustekijän heikkona tuloksena.

Vuorovaikutuksellinen dialogi on useissa tutkimuksissa havaittu hyödylliseksi. Se kehittää kulttuuria, avoimuutta, innovatiivisuutta ja motivaatiota. (Roman, 2005, s. 53) Työyhteisössä toteutuva dialogi johtaa todennäköisesti hyviin tuloksiin, sillä se lisää ymmärrystä osapuolten välillä, luo yhteisöllisyyttä sekä yhdistää viisautta ja luovuutta. Sillä ei ole tavoitteita vaan se tukee useita eri tavoitteita. (Roman, 2005, s. 18)

Kohdeyrityksessä on toteutettu yksinkertainen systeemistä ymmärrystä avaava harjoitus osana esimiesten muutosvalmennusta. Tehtävässä on ruudukko. Vaaka-akselilla on luottamus ja pystyasteikolla vuorovaikutus. Työntekijän tulee sijoittaa tähän ruudukkoon omat kollegansa ja mahdollisesti muita organisaation jäseniä. Tehtävä ei ole helppo. Kuitenkin, kun työntekijä tunnustaa itselleen ja esimiehelleen, että luottamus ja vuorovaikutus on joidenkin henkilöiden kohdalla heikkoa, voidaan tästä lähteä tukemaan keinoja, joilla vuorovaikutusta voi lisätä, koska vuorovaikutuksen lisäämistä voidaan ohjata paremmin kuin luottamuksen kasvattamista. Kun työntekijä tekee vaikean ratkaisun ja sijoittaa kollegoitansa heikompaan luottamusta tai vuorovaikutusta osoittaviin ruutuihin, hänellä on luonnollinen tarve selittää ratkaisujaan. Nämä keskustelut voivat avata systeemistä ymmärrystä jopa merkinnän sijaintia enemmän. Kohdeyrityksessä tällä harjoituksella saavutettiin ymmärrystä esimiestiimin

dynamiikasta. Vuorovaikutus harjoitus (Liite 3) tehtiin alun perin heikkojen QWL-tulosten vuoksi, johon ei löytynyt selkeää syytä.

6 Monimuotoinen johtaminen

Monimuotoisuus on monikulttuurisuutta laajempi käsite. Monikulttuurisuus käsittää henkilön alkuperään liittyvät ominaisuudet ja moninaisuus kattaa lisäksi henkilön persoonaan liittyvien piirteiden ja asenteiden kirjjon. (Forsström, 2017, s. 12). Samastakin kulttuurista peräisin olevat työntekijät ovat erilaisia esimerkiksi kokemustensa, asenteidensa ja persoonallisuuden piirteidensä vuoksi. Kohdeyrityksen henkilöstön monimuotoisuus ilmenee esimerkiksi työsuhteen pituudessa. Osa työntekijöistä on ollut yrityksessä yli kymmenen vuotta ja osa muutamia vuosia ja osa juuri aloittaneita. Myös työkyvyn tasossa on eroja. Monimuotoisuus tulee esiin myös henkilöstötutkimusten tulosten perusteella rajatuissa kategorioissa. Eri kategorioiden työntekijöillä on erilaiset lähtökohdat omaksua muutoksia.

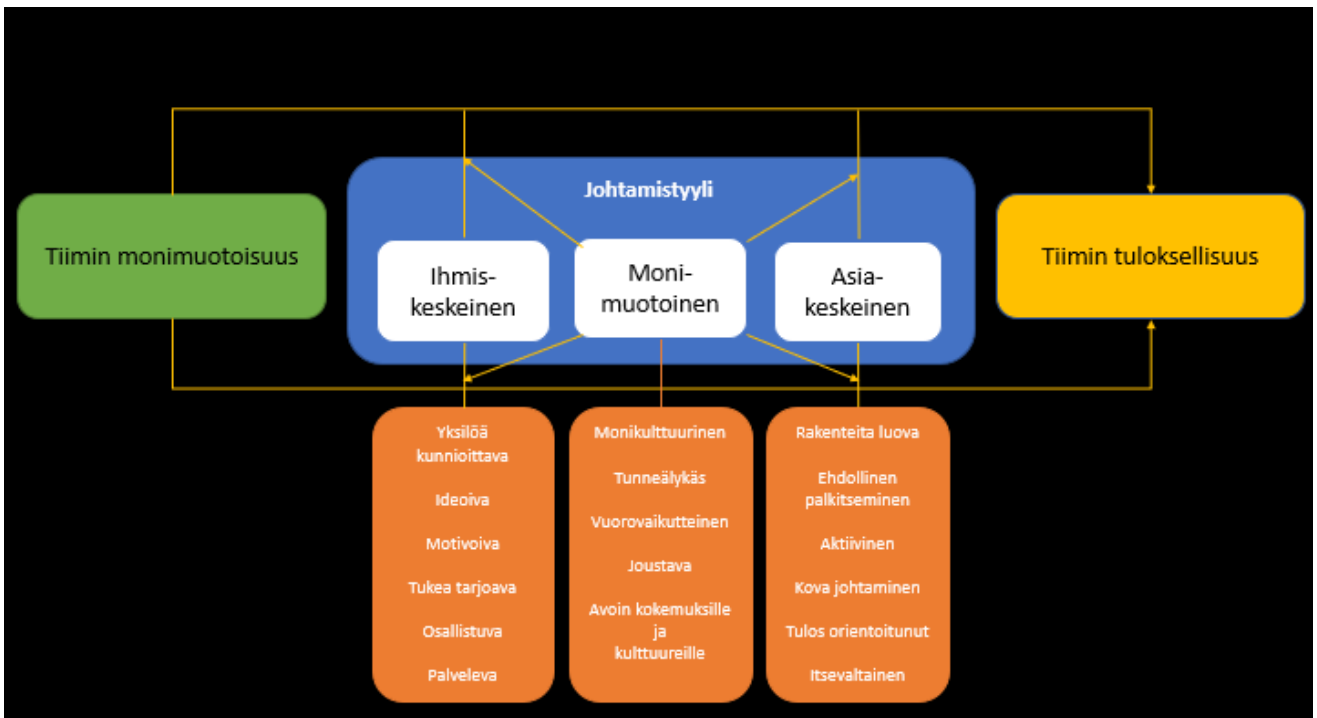
Monimuotoisen johtamisen ja siihen liittyvän osallistavan johtamisen positiivinen vaikutus työhyvinvointiin on tunnustettu. (Guillame, YRF. ym., 2013, s. 204). Monimuotoisesti johdetun tiimin keskeisimmät hyödyt ovat ajattelun laajuus, luovuus ja tietopohjainen päätöksenteko (Homan, AC. ym., 2020, s. 1103).

Monimuotoisia johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää organisaatiossa valmentamalla sekä tietoisuutta että taitoja (Forsström, 2017, s. 15). Monimuotoisen johtamisen teoria soveltuu muutosjohtamisen mallinnukseen, koska mallinnuksessa on tärkeää huomioida, että muutoksen hyväksyminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen vaihtelee eri työntekijöillä.

Monimuotoisen johtamisen menestystekijöitä ovat esimiehen tunneälykyys ja esimerkillisyys (Forsström, 2017, s. 74) sekä oikeudenmukaisuus ja luottamus (Heikka, 2013, s. 84). Johtamisen tulee kuitenkin keskittyä ensisijaisesti liiketoiminnan edistämiseen ja toimiviin prosesseihin. Se vaatii erilaisten johtamistyylien käyttämistä, riippuen siitä, mikä on tehokkain tapa toimia ja luoda tulosta. Johtamistyyli vaikuttaa siihen, miten tiimin monimuotoisuus vaikuttaa tuloksellisuuteen. Tämä vaatii monimuotoisen tiimin johtajalta tilannekohtaista reagointia ja työntekijöiden tarpeiden tunnistamista ja tukemista. Johtajan tulee olla

motivoitunut ja joustava menestykseen tuloksellisen tiimin monimuotoisessa johtamisessa. Monimuotoisuustaitojen tulisi olla yksi johtajien rekrytoinnissa käytettävä mittari. (Homan ym., 2020)

Taulukko 10 Johtamistyylien vaikutus tiimin monimuotoisuuteen ja tuloksellisuuteen (Homan ym., 2020)



6.1 Tunneälykkyys

Johtajan tunneälyä määrittävät itsetuntemus, omien tunteiden hallinta ja halu ymmärtää työntekijöitä (Forsström, 2017, s. 65). Itsetuntemus määritellään usealla eri tavalla. Siihen liittyvät esimerkiksi minäkuva, identiteetti ja itsetunto.

Minäkuva on nimensä mukaisesti henkilön itse kokema kuva itsestään. Se perustuu kokemuksiin ja asenteisiin ja vaikuttaa henkilön tekemiin valintoihin. Mikäli minäkuva vastaa persoonallisuuden keskiössä olevaa minuutta, itsetuntemus on hyvä ja henkilön käyttäytyminen on aitoa ja vuorovaikutteista. Mikäli minäkuva eroaa minuudesta,

vuorovaikutus on ristiriitaista. (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 16) Minäkuva selkeytyy itsetuntemuksen kehittymisen myötä (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 13).

Identiteetin perusta on asema, johon henkilö on kiinnittynyt, esimerkiksi, lapsi, vanhempi, työntekijä tai esimies. Rooli tarkoittaa identiteettiin liitettyä käyttäytymismallia ja siihen liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Useampi rooli voi yhdistyä yhdeksi identiteetiksi, esimerkiksi työntekijä ja vanhempi. Mikäli rooleja on liikaa tai rooli katoaa tai ilmestyy nopeasti, voi syntyä identiteettikriisi. Esimerkiksi uusi esimiesrooli aiheuttaa tilanteen, jossa roolit eivät ole tasapainossa. Koska rooli perustuu siihen liittyviin odotuksiin, sitä selkeyttää vastuiden ja tehtävien selkeyttäminen. (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 15).

Yksi menetelmä tarkastella itsetuntemusta on Joharin ikkuna. Se on nelikenttäinen matriisi, joka tarkastelee itsetuntemusta sen perustella, onko ominaisuus muiden tiedossa ja onko ominaisuus tiedostettu (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 11–12). Itsetuntemuksen kehittäminen perustuu ensinnäkin siihen, että avoimien tietojen ja ominaisuuksien ikkunaa kasvatetaan. Avoin ikkuna on turvallisen vuorovaikutuksen alue. Myös kätkeytyksen ominaisuuksien vapauttaminen turvallisessa ilmapiirissä on tärkeää. Kun kätkeytyksen alueen ikkuna pienenee, henkilö on enemmän läsnä tilanteessa, koska hänen energiansa ei mene oman itsensä suojeluun. Edelleen itsetuntemusta parantaa sokean alueen pienentäminen. Sokean alueen piirteet eivät näy itselle, mutta muut huomaavat pinttyneet käyttäytymismallit, kuten vähättely tai kaiken leikiksi lyöminen. Sokean alueen piirteitä paljastuu, kun harjoitetaan palautteen vastaanottamista ja haastetaan omia käyttäytymismalleja. Myös vuorovaikutukselliset harjoitukset, jossa työntekijät antavat toisilleen positiivista palautetta auttavat paljastamaan työntekijän sokeita alueita. (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 74)

Taulukko 11 Joharin ikkuna, mukailtu (Sorvisto & Suokas, 2018, s. 11–12)

<p>AVOIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omassa tiedossa ja muiden näkyvillä - Ominaisuudet näkyvät ulospäin - Ikkunan koko vaihtelee eri tilanteissa ja eri henkilöillä, joku paljastaa enemmän, joku kätkee paljon. - Avoin alue on turvallinen vuorovaikutukselle 	<p>SOKEA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden näkyvillä, mutta ei omassa tiedossa - Ominaisuudet näkyvät selkeästi ulospäin, mutta henkilö ei itse tunnista niitä - Asenteita, jotka ovat syntyneet lapsuudessa kuten kateellisuus tai kohtuuton määräily - Kun henkilö väsyä kätkemiseen, hän siirtyy sokealle alueelle
<p>KÄTKETTY</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omassa tiedossa mutta ei muiden näkyvillä - Henkilö pyrkii kätkemään ominaisuuksia - Ikkunan koko vaihtelee eri tilanteissa ja eri henkilöillä. - Kätketty alue voi olla kuormittava, jos henkilö pelkää paljastumista 	<p>TUNTEMATON</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei omassa tiedossa eikä muiden näkyvillä - Ominaisuudet vaikuttavat tiedostomattomaan käyttäytymiseen ja selittämättömiin tunteisiin - Taustalla tapahtumia, joita ei enää muista - Tuntematon alue on henkilölle voimavara tai taakka

Itsetuntemuksen kehittäminen perustuu siihen, että:

- Avoimien piirteiden ikkunaa suurennetaan
 - Avoin ikkuna on turvallisen vuorovaikutuksen alue.
 - Avoimen ikkunan suurentaminen jatkuu koko elämän läpi.
- Kätkettyjen piirteiden ikkunaa pienennetään
 - Kun kätkettyjä piirteitä vähennetään, vuorovaikutus on vaivattomampaa ja sujuvampaa.
 - Energia ei kulu piilotettujen tunteiden suojeleluun.
 - Avainasemassa on omien tunteiden sanoittaminen, esimerkiksi ”minua harmittaa” tai ”tässä huolestuttaa se, että...”.
- Sokeiden piirteiden ikkunaa paljastetaan
 - Sokean alueen piirteet eivät näy itselle, mutta muut huomaavat pinttyneet käyttäytymismallit, kuten vähättely tai kaiken leikiksi lyöminen.
 - Sokean alueen piirteitä paljastuu, kun harjoitetaan palautteen vastaanottamista ja haastetaan omia käyttäytymismalleja.
- Tuntemattomien piirteiden ikkunaa avataan

- Selittämättömien piirteiden avautuminen voi poistaa taakkoja, joita henkilö on tiedostamatta kantanut.

(Sorvisto & Suokas, 2018, s. 11–12)

6.2 Esimerkillisyys

Esimerkillisyys tarkoittaa, että johtajat omaksuvat itse monimuotoisen asenteen. Monimuotoisuuden tulee toteutua organisaation kaikissa tasoissa ja sen edistämisen tulee olla yhteinen tavoite. (Heikka, 2013, s. 82) Esimiehen esimerkillinen toiminta korostuu muutostilanteessa (Lehmusvirta, M. ym. 2018, s. 57).

Työterveyslaitos on määrittänyt vastuullisen työkäyttäytymisen mallin (Vartia, M. ym. 2016, s. 23). Vastuullisen työkäyttäytymisen malli käytössä kohdeyrityksessä ja se määrittää esimerkillistä käyttäytymistä.

”

1. Tervehdin kaikkia
2. Hoidan työtehtäväni, otan vastuun tekemisistäni
3. Toimin sovitusti
4. Olen aktiivinen, kyselen, otan selvää asioista ja jaan tietoa
5. Autan ja neuvon muita tarvittaessa
6. Luotan siihen, että muut tekevät oman työnsä; esimerkiksi en puutu tarpeettomasti toisten työhön
7. Annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle
8. Pystyn vastaanottamaan ja hyödyntämään saamani korjaavan palautteen
9. Arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaani, käyttäytymistäni ja asenteitani
10. Olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa (esimerkiksi kuuntelen rauhassa, olen kiinnostunut, annan toistenkin olla oikeassa, en keskeytä, perustelen näkemykseni
11. En arvostele muita tai puhu pahaa selän takana

12. Nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa

” (Vartia, M. ym. 2016, s. 23)

Kohdeyrityksessä on käytetty vastuullisen työkäyttäytymisen mallia QWL-henkilöstötutkimuksesta nousseiden kehityskohteiden tarkastelussa. Kun verrataan työryhmässä kehitettäviä aiheita ja vastuullisen työkäyttäytymisen mallia keskenään, selviää, mitkä kehityskohteet korjaantuvat vastuullisen työkäyttäytymisen avulla. Lisäksi omaa vastuullisen työkäyttäytymisen toteutumista voi mitata harjoituksella (Liite 4).

6.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus rinnastuu tasapuolisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Yhdenvertaisuus käsittää sekä syrjinnän tunnistamisen ja välttämisen että positiivisen erityiskohtelun. Yhdenvertaisuus ei ole sama kuin tasapuolisuus, vaan sen tavoitteena on huomioida lähtökohta ja yksilöllisesti tarvittava tuki. (Keskinen ym., 2010, s. 10) Esimerkiksi tasapuolinen palkitseminen kohdistuisi jokaiseen työntekijään samalla tavalla. Oikeudenmukainen palkitseminen ottaisi huomioon sekä työntekijöiden lähtökohdat että onnistumiset.

Muutosjohtamisessa on mahdollista soveltaa yhdenvertaista mallia. Tällöin jokainen työntekijä saa muutokseen sellaista tukea, mitä hän tarvitsee, jotta voi omaksua muutoksen. Tärkeä lähtökohta on tuntea muutoksen kohderyhmä ja työntekijöiden erilaiset lähtökohdat. Mikäli työntekijöiden tarpeita muutoksessa ei tunneta, yhdenvertainen malli ei ole mahdollinen. QWL-henkilöstötutkimuksen käyttö kohdeyrityksessä mahdollistaa kohderyhmän tuen tarpeen tunnistamisen.

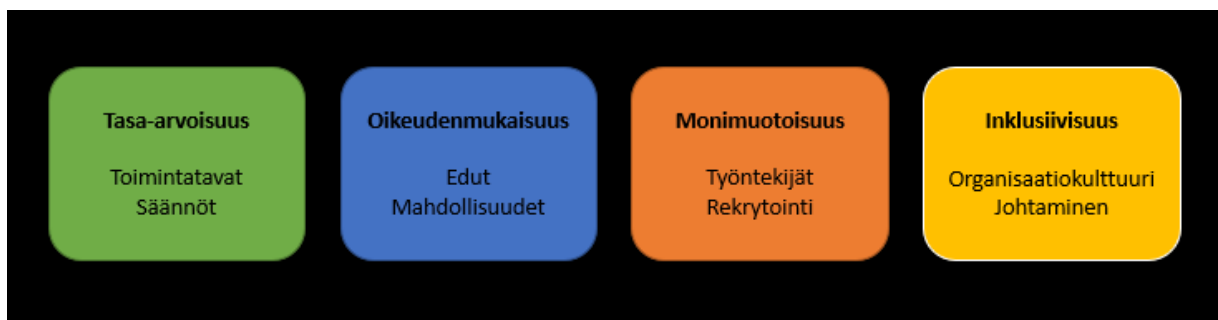
6.4 Luottamus

Luottamus on edellytys turvalliselle ilmapiirille, jossa työntekijä uskaltaa olla oma itsensä eikä virheiden pelko rajoita oppimista ja innovatiivisuutta (Heikka, 2013, s. 84). Teollisuusorganisaatioita koskeneessa tutkimuksissa on havaittu, että luottamus lisääntyy

organisaatioissa osallistamisen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen kautta ja vähenee lisääntyneen valvonnan ja raportoinnin myötä (Koivumäki, 2008, s. 120).

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että on työntekijöiden mielestä luotettava. Esimies koetaan luotettavaksi jos hän on kiinnostunut työntekijän työtehtävistä, kannustaa häntä työssään ja antaa mahdollisuuden toimia itsenäisesti. (Koivumäki, 2008, s. 11)

Alla esitetystä kuvasta on käsitelty monimuotoisuutta, tasa-arvoisuutta, inklusiivisuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisön luottamuksen kasvattamisen näkökulmasta. Monimuotoisuus näkyy työntekijöiden rekrytoinnissa ja esimerkiksi tiimeissä. Toimintatapojen ja sääntöjen tulee olla tasa-arvoisia. Hyvin määritellyt vastuut, yhteiset toimintatavat sekä selkeät roolit edistävät työyhteisön luottamusta (Koivumäki, 2008, s. 251). Nämä esiintyvät myös QWL-henkilöstötutkimuksen kysymyksissä toimintakulttuurin osa-alueella. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen tulee kutsua kaikki mukaan eli olla inklusiivisia. Oikeudenmukaisuuden tulee toteutua työntekijöiden eduissa ja mahdollisuuksissa menestyä työssään. Työntekijän kokemus oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa luottamuksen syntymiseen (Koivumäki, 2008, s. 131)



Kuva 2 Monimuotoisuus, tasa-arvoisuus, inklusiivisuus ja oikeudenmukaisuus työyhteisön luottamuksen rakentajina

QWL-tutkimus mittaa esimies osa-alueessa työturvallisuuden lisäksi yhteistyötä ja toiminnan tukemista. Yhteistyö esimiehen kanssa toimii hyvin, kun vuorovaikutusta on riittävästi ja ilmapiiri on turvallinen. Esimies tukee toimintaa osallistamalla ja kannustamalla. Yhteistyö ja kannustaminen eivät täysin toteudu, mikäli kysymyksen vastaukset osoittavat työntekijöillä

lisäämis- tai kehittämistarpeita. Toimintakulttuurin osa-alueen alhainen tulos osoittaa luottamuksen heikentymisen uhkaa. Näin ollen esimiestyön osa-alueen yhteistyön ja toiminnan tukemisen sekä toimintakulttuuri osa-alueen tulosten heikentyminen indikoi tarvetta tukea esimiehiä tukea luottamuksen rakentamisessa. Tämä tarkoittaa, että vahvistetaan johtamisessa tasa-arvoisia sääntöjä, oikeudenmukaisia mahdollisuuksia, monimuotoista ajattelua ja mukaan ottavaa asennetta, kuten kuvassa 2.

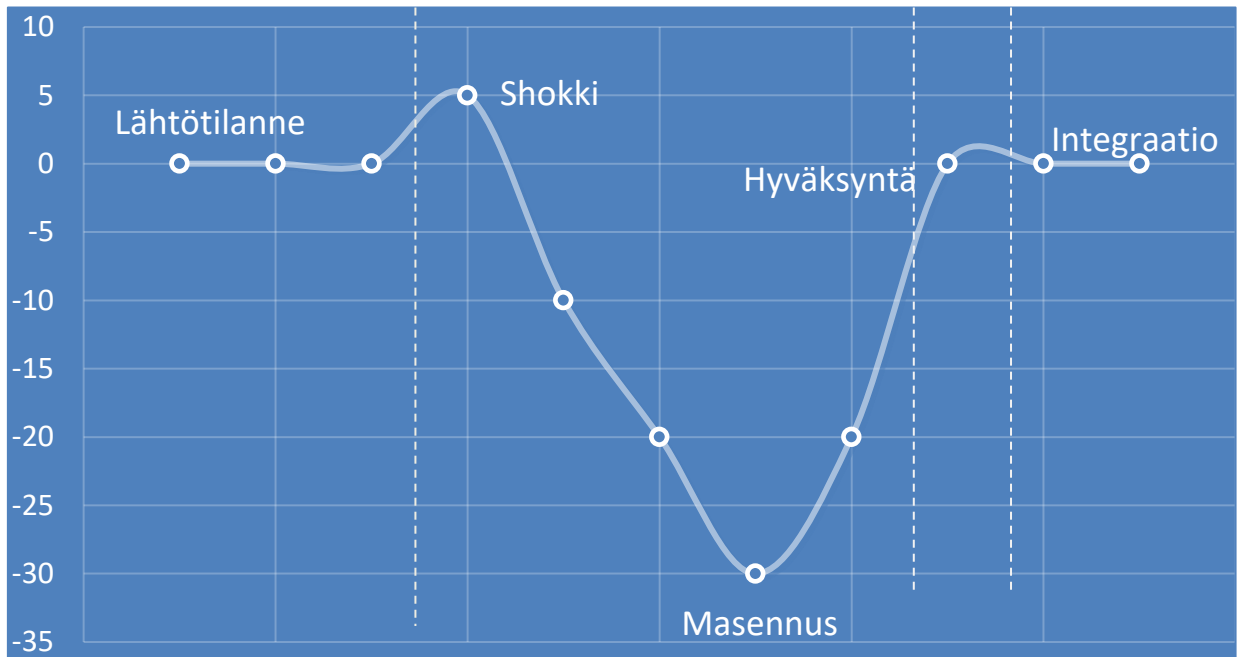
7 Muutosjohtaminen

Organisaatio on jatkuvassa muutoksessa riippumatta siitä, johdetaanko muutosta vai ei. Johtamaton muutos on luonnollista, joka syntyy oppimisesta ja työntekijän pyrkimyksestä suoriutua työtehtävistä helpommalla. Luonnollinen muutos ei välttämättä edistä organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Myös suunnittelemattomat muutokset tapahtuvat ilman johtamista. (Schein, 2002, s. 34)

Muutosprosessi on toisen maailmansodan jälkeen jaettu kolmeen osa-alueeseen: sulatus, muutos ja jäädytys. Ne perustuvat siihen, miten sosiaaliset systeemit vastustavat muutosta ja tasapainottuvat. (Elrod, 2002, s. 274) Muutosta ei voida toteuttaa, mikäli sulatusta ei tapahdu. Mikäli jäädytystä ei tapahdu, muutos ei ole pysyvää. (Schein, 2002, s. 36) Kunkin vaiheen haasteet ja ongelmat ovat erilaisia. Muutosjohtamisen teoria perustuu alun perin muutosvastarinnan vähentämiseen. Muutoksen vaiheiden ensimmäiset tutkimukset koskivat kuolemaa tai vakavaa sairautta kohdanneita henkilöitä. (Elrod, 2002, s. 274)

Muutosprosessi voidaan jakaa myös vaiheisiin shokki, tunne, masennus ja hyväksyntä. (Elrod, 2022, s. 276) Tästä mallista rakentui muutoksen kuoleman laakso malli ”The Death valley of change”. Seuraavassa kuvassa on erotettu katkoviivalla sulatus, muutos, jäädytys -vaiheet ja kuvaajassa on muutoksen muutosprosessin vaiheet, jotka muodostavat muutoksen kuolemanlaakson.

Taulukko 12 Muutoksen kuoleman laakso, mukailtu (Elrod 2002, ss. 274, 277)



Työntekijä puolustaa omanarvontuntoaan hyvin eri tavoin, esimerkiksi vastarinnan tai sitoutumalla organisaation arvoihin. Arvostuksen menetys on yhteydessä perusteettomaan muutosvastarintaan (Koivumäki, 2008, s. 252). Muutoksen negatiivinen vaikutus johtaa juurensa vääristeltyihin oletuksiin, muutoksesta syntyviin huoliin ja sanelupolitiikalla tehtyihin muutoksiin (Koivumäki, 2008, s. 255).

7.1 Muutoksen suunnittelu

Muutoksen suunnittelussa tulee tarkastella kolmea kokonaisuutta, roolit, kohderyhmä ja voimasuhteet. (Schein, 2002, s. 44) Roolien tarkasteluun sopii sidosryhmäanalyysi. Ensin selvitetään, kuka on muutoksen suurin vaikuttaja. Tämä henkilö ei välttämättä ole muutoksen kohteena. Hänellä on kuitenkin eniten vaikutusvaltaa muutoksen toteuttamiseen, kuten yrityksen omistaja, joka ei ole enää mukana operatiivisessa toiminnassa. Seuraavaksi tarkastellaan kenellä kaikilla on odotuksia suurimmalle vaikuttajalle. He edustavat eri sidosryhmiä, joilla kaikilla on omat odotuksensa. Yrityksen omistajan sidosryhmiä ovat esimerkiksi operatiivinen johto, työntekijät sekä asiakkaat. On selvitettävä miten eri sidosryhmien odotukset eroavat toisistaan. Asiakkaat voivat esimerkiksi odottaa hinnan

alennuksia ja työntekijät palkan korotuksia. Tämän jälkeen tarkastellaan dynamiikkaa sidosryhmien välillä. Sidostyhmien odotukset muutoksesta voi olla epäselvät tai virheelliset. Jollekin sidosryhmälle on voitu kasata liikaa odotuksia ja hänen tulisi valita kenen odotukset täyttää. Esimerkiksi operatiivisella johdolla on sekä työntekijöiden, asiakkaiden että yrityksen omistajan odotukset täytettävänä. Sidoryhmät voivat olla keskenään eri mieltä asioista. On mahdollista, että työntekijät jakautuvat muutoksen puolustajiin ja vastustajiin. Lopuksi arvioidaan vielä suurimman vaikuttajan omia sidosrymiä ja heidän odotuksiaan, joiden välillä tässä esimerkkinä käytetty yrityksen omistaja joutuu tekemään valintoja. On tärkeää huomioida erilaiset oletukset muutoksesta ja korjata vääristyneet odotukset sekä luoda yhteinen jaettu näkemys muutoksesta kaikille sidosryhmille. (Schein, 2002, s. 42)

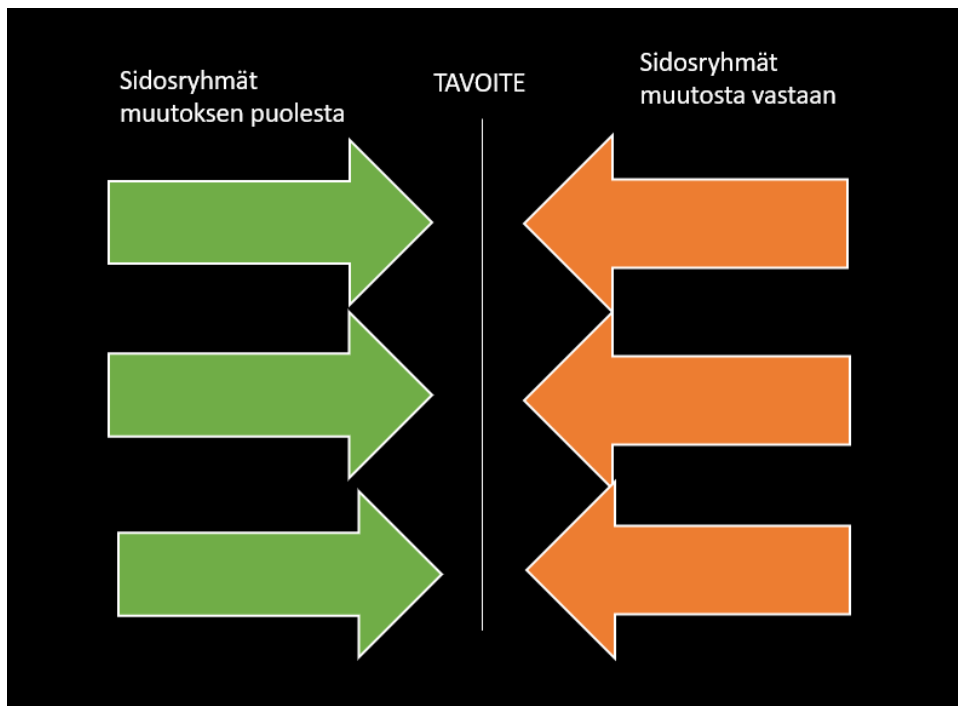
Kohderyhmän tarkasteluun sopii riippuvuusanalyysi, mikä rakentuu sidosryhmäanalyysin päälle. Sen avulla selvitetään muutosagentit, jotka vievät muutosta eteenpäin toivottuun suuntaan.

1. Saavutettavuus, tarvitseeko luoda uusia suhteita muutoksen läpiviemiseksi?
 - Tarvitseeko edellisen esimerkin yrityksen omistajan tutustua paremmin asiakkaiden edustajiin, yhteistyökumppaneihin, yrityksen johtoon tai työntekijöihin muutoksen läpiviemiseksi.
2. Johdannaisvaikutus, hierarkian vaikutus muutoksen läpiviennissä?
 - Mikäli yrityksen omistajalla ja operatiivisella johdolla on eriävät näkemykset muutoksesta, sen läpivienti vaikeutuu.
 - Sidoryhmäanalyysissä tähän vaiheeseen sovelletaan luvussa 5.1. esiteltyä hierarkian muodostumista.
3. Yhteydet, viedäänkö muutos vaikutusvaltaisen vai helposti saavutettavan kohteen kautta?
 - Työntekijä on helpompi saavuttaa mutta operatiivinen johto tai yrityksen omistaja ovat vaikutusvaltaisempia.
4. Haavoittuvuus, mitä muutos voi rikkoa?
 - On huomioitava, että muutoksessa rikotaan aina jotain.
 - Sidoryhmäanalyysissä merkitään työntekijät, joille muutos on suurin uhka. He edustavat ryhmää, jossa on suurin haavoittuvuus eli eniten menetettävää kuten hierarkiassa luvussa 5.1.

5. Käytännöllinen ja eettinen sopivuus, onko muutoksen tavoite kaikin puolin hyväksyttävä?
- Tämä harkinta tulee tehdä sekä käytännölliseltä, että eettiseltä kannalta.

(Schein, 2002, s. 43)

Voimasuhdeanalyysissä selvitetään muutoksen kohteena olevien sidosryhmien keskinäisiä voimasuhteita. Siinä pohditaan ensin, mitkä sidosryhmät ovat muutoksen puolesta ja mitkä vastaan. Tämän jälkeen yritetään joko lisätä muutoksen puolesta olevia sidosryhmiä tai vähentää muutosta vastaan olevia sidosryhmiä sekä hyödyntää voimasuhteita niin, että saavutetaan mahdollisuus aloittaa sulatusvaihe. (Schein, 2002, s. 44)



Kuva 3 Voimasuhdeanalyysi. (Schein, 2002, s. 45)

7.2 Muutosvalmius

Joskus muutos näyttää sujuvan helposti. Silloin sulamisvaihe on jo käynnissä. Tämän vuoksi muutosten toteuttaminen onnistuu Scheinin mukaan paremmin organisaatioissa, jotka ovat vaikeuksissa. Menestyvässä yhtiössä muutosten toteuttaminen on raskasta. (Schein, 2002, s. 36) Mikäli henkilö kokee olevansa valmis muutokseen, se tarkoittaa todennäköisesti, että

olemassa oleva tilanne on jo todettu kestävämmäksi, mutta ympäristö ei ole riittävän turvallinen, jotta uskaltaisi siirtyä muutosvaiheeseen. (Schein, 2002, s. 37)

Henkilöstön tulee tietää yrityksen olemassaolon perusta ja tavoitetila ja miten se on suunniteltu saavutettavan. Mikäli nämä asiat ovat epäselviä joillekin työntekijöille, heillä on muutosvastarintaa kaikkia muutoksia kohtaan. (Bold, 2011, s. 811)

Luvussa 4 todettiin, että työntekijän persoonaan liittyvät ominaisuudet vaikuttavat muutosvalmiuteen. Menestyvässä yrityksessä työn tehokkuus on hyvä, joten työntekijöiden työelämän laatu on korkea. Toisaalta luvussa 3.3 esitetyissä QWL-henkilöstötutkimuksen pohjalta kategorisoiduilla konservatiiveilla on todella korkea työelämän laatu ja luvussa 4 konservatiiviseen persoonaan on liitetty muutosten pelko. Konservatiivikategorian työntekijä haluaa säilyttää asiat ennallaan. Mikäli konservatiivikategoriassa on merkittävä otos työntekijöitä, menestys ja muutosvastarinta voivat esiintyä samanaikaisesti. Ajatellaan yritystä, jonka kulttuuri on sulkeutunut ja arvot ovat pysyviä. Työntekijöiksi valikoituu avoimien ja innovatiivisten henkilöiden sijaan sulkeutuneita sitoutuneita työntekijöitä. Näkymät yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan ovat heikot. Henkilöstön arvostus perustuu työmäärään ja omien tavoitteiden saavuttamiseen. Se heijastuu teholliseen työaikaan niin, että työhön sitoutuneet sulkeutuneet työntekijät keskittyvät ainoastaan työntekoon. Kun sitten uusi omistaja yrittää lisätä organisaatiossa avoimuutta ja vuorovaikutusta, konservatiivikategoriaan kuuluvat työntekijät todennäköisesti kapinoivat tai kuormittuvat. Tämä perustelee, että muutoksen läpivieminen voi olla raskasta hyvin menestyvässä organisaatiossa.

7.3 Muutoksen sulatusvaihe

Sulatusvaihe on vaativin muutosprosessin vaiheista (Elrod, 2022, s. 274). Sulatusvaiheessa on keskeistä, että esimies puuttuu olemassa olevaan toimintaan, josta ollaan luopumassa. Muutoksen kohteena olevan henkilön tulee ymmärtää, että tämänhetkinen tapa toimia ei ole hyväksyttyä. Mikäli hän jatkaa toimintaa, se aiheuttaa tappiota. Esimiehen tulee korostaa, että uuden oppiminen auttaa muuttamaan toimintatapaa ja sen myötä saavuttaa turvallisuuden tunteen. (Schein, 2002, s. 37)

Sulamisvaiheessa oleva työntekijä motivoituu muutoksesta, koska se on parempi vaihtoehto häpeälle ja epämiellyttävälle olotilalle. Mikäli työntekijä ymmärtää, että toimii väärin mutta ei tiedä oikeaa toimintatapaa, muutos on monimutkaisempi. Työntekijän on löydettävä oikea toimintapa vanhan tilalle. Muutosjohtamisessa tulee huomioida oppimista edistävät roolit. (Schein, 2002, s. 38) Lisäksi ympäristön tulee olla turvallinen, jotta muutos käynnistyy (Schein, 2002, s. 37).

Organisaatiomuutokseen liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että muutos aiheuttaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Tällä on negatiivinen vaikutus työkykyyn ja hyvinvointiin. Kielteistä vaikutusta lieventää työyhteisön keskinäinen luottamus ja tuki, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön, tasapaino työn palkitsemisen ja oman työmäärän ja vastuiden välillä sekä vahva luottamus omiin taitoihin ja kykyyn suoriutua haasteellisissakin tilanteissa. (Pahkin, 2011, s. 9)

Mikäli työntekijöille annetaan tukea jo ennen muutosta ja heidän omat voimavaransa riittävät, kokemus organisaatiomuutoksesta on positiivinen. Erityisesti merkitsevät huolista lannistumaton elämänsenne, varmuus omista taidoista sekä hyvät mahdollisuudet työllistyä uudelleen. Voimavarat ovat riippuvaisia henkilön elämäntilanteesta. Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen hallinnassa auttaa työntekijän kokemusta omista kyvyistään. (Pahkin, 2011, s. 9) Ulkoisia muutoksessa tukevia toimijoita ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työvoimahallinto ja työeläkelaitokset (Pahkin, 2011, s. 14).

7.4 Muutoksen toteuttaminen

Muutosvaiheessa kysymys on oppimisesta, uusista säännöistä ja uusista rooleista. Virheet ovat sallittuja ja parhaiden ratkaisujen löytyminen voi viedä aikaa (Schein, 2002, s. 36). Johdon tulee osallistua keskusteluun työntekijöiden kanssa ja toimia muutoksen esikuvana (Pahkin, 2011, s. 13). Esimiesten tehtävä on toimia johdonmukaisesti muutoksen edistämässä. On tärkeää säilyttää hyvä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja väittää työntekijöiden huolia johdolle. (Pahkin, 2011, s. 13)

Henkilöstöhallinnon vastuulla on varmistaa työntekijöiden muutosvalmius jo ennen toimenpiteiden alkamista. Henkilöstöhallinnon rooli on koota eri toimijat yhteen ja järjestää valmennusta sekä muutokseen että uusiin toimintatapoihin. (Pahkin, 2011, s. 13)

Työntekijöiden vastuu painottuu oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lisäksi työntekijän tulee aktiivisesti pohtia omaa rooliaan muutoksen jälkeen. Työntekijöiden edustajien vastuulla on varmistaa oikeudenmukaisuus päätöksissä. (Pahkin, 2011, s. 13)

Organisaatiomuutokseen liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että muutos aiheuttaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Tällä on negatiivinen vaikutus työkykyyn ja hyvinvointiin. Kielteistä vaikutusta lieventää työyhteisön keskinäinen luottamus ja tuki, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön, tasapaino työn palkitsemisen ja oman työmäärän ja vastuiden välillä sekä vahva luottamus omiin taitoihin ja kykyyn suoriutua haasteellisissakin tilanteissa. (Pahkin, 2011, s. 9)

Avaintekijöitä muutoksen onnistumiseen ovat viestintä, osallistuminen ja tuki. Viestinnän tulee olla avointa ja selkeää sekä vuorovaikutuksellista. Työntekijöillä on asiantuntemusta, joka tulee ottaa huomioon muutoksessa. Näin ollen myös työntekijöiden tulee osallistua muutoksen suunnitteluun kaikissa vaiheissa. Tämä auttaa omaksumaan muutoksen jälkeisen tilanteen paremmin. (Pahkin, 2011, s. 15)

Positiivisten tunteiden osuus muutoksen läpiviennissä on merkittävä (Harikkala, 2022, s. 392). Viestinnän rooli on kysymyksiin ja huoliin vastaaminen. Osallistamisen rooli on myönteisten suhtautumisen herättäminen (Harikkala, 2022, s. 386). Tunteet nousevat osalla työntekijöistä pintaan jo pienissä muutoksissa. Muutokseen liittyvää epävarmuutta lieventää, mikäli tunteiden syyt ymmärretään ja muutosprosessi rakennetaan tukemaan työntekijöiden positiivista kokemusta. Esimerkiksi myönteiset tulevaisuuden näkymät ja niiden esille tuominen lisäävät positiivista suhtautumista. (Harikkala, 2022, s. 392)

Taulukko 13 Muutoksen tukeminen eri organisaatiotasolla (Pahkin, 2011, s. 18–24),
(Harikkala, 2022, s. 392)

	Yksilö	Tiimi	Esimiehet	Organisaatio
<i>Työntekijäymmärryksen lisääminen</i>				
Viestintä	<p>Työntekijöiden kysymykset</p> <p>Kahdenkeskiset keskustelut</p> <p>Tavoitteena totuudenmukainen näkemys muutoksesta ja omasta roolista muutoksen jälkeen.</p>	<p>Selvitys millaista viestintää ryhmä haluaa</p> <p>Ryhmätilaisuudet, jossa mahdollisuus keskustella avoimesti muutokseen liittyvistä huolista.</p> <p>Keskustelun säännöt ja positiivisuus</p>	<p>Säännöllinen tiedotus ja vuorovaikutus esimerkiksi palaveriin sovittu jatkuva aihe</p> <p>Viestintä materiaalit</p> <p>Usein kysytyt kysymykset</p>	<p>Viestintäsuunnitelma: vastuut, kanavat ja vuorovaikutus</p> <p>Tavoitteen kirkastaminen</p> <p>Hyötyjen esille tuominen</p> <p>Läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja toistot</p>
<i>Positiivisten tunteiden herättäminen</i>				
Osallistaminen	<p>Osaamistarpeiden kartoitus</p> <p>Kehityssuunnitelma muutoksen jälkeiseen rooliin</p>	<p>Osallistuminen päätöksentekoon</p> <p>Ryhmän osaamisen kohtaaminen uusiin vaatimuksiin</p>	<p>Päätökset omalla tasolla.</p> <p>Työntekijöiden huolien välitys johdon tietoon</p> <p>Oma rooli ja muiden tulevat roolit</p> <p>Jatkuva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa</p>	<p>Riskien arviointi myös työturvallisuuslain näkökulmasta</p> <p>Riskejä ehkäisevä toiminta</p> <p>Terveyden ja työhyvinvoinnin seuraaminen</p>
<i>Positiiviset tulevaisuudennäkymät</i>				
Koulutus ja valmennus	<p>Valmennus muutoksen vaikutuksista omalla kohdalla</p> <p>Riittävän osaamisen varmistaminen</p> <p>Varmuus omasta osaamisesta</p>	<p>Onnistumisten huomiointi</p> <p>Sosiaaliset tapahtumat</p> <p>Ryhmien välisen yhteistyön varmistavat tapaamiset</p> <p>Ryhmän osaamisen kehittäminen uusiin vaatimuksiin</p> <p>Riskien arviointi</p>	<p>Vahva tuki koska rooli sekä muutoksen kohde että muutoksen tuki</p> <p>Voimavaroja lisäävät valmennukset</p> <p>Ryhmäkokoontumiset</p> <p>Viestintä ja vuorovaikutustaitojen sekä muutoksessa johtamisen koulutukset</p>	<p>Työllistettävyyden edistäminen</p> <p>Muutoksen tukeminen</p> <p>Organisaation tavoitteiden linjaaminen</p> <p>Rekrytointi muutosvalmius ja joustavuus huomioiden</p>

Organisaation tarjoamaa tukea ovat esimerkiksi uusia tehtäviä koskeva koulutus sekä yhteistyötä ja voimavaroja tukeva valmennus. Tukea tulee tarjota erityisesti esimiehille, mutta myös työntekijöille ja työntekijöiden edustajille. (Pahkin, 2011, s. 15)

7.5 Muutoksen jäädyttämisvaihe

Jäädyttämisvaiheessa uusien toimintatapojen tulisi säilyä organisaation hyväksyttynä konsepteina, tarkoituksina ja tapoina. Työntekijöiden tulee omaksua uusi identiteetti ja ryhmien tulee löytää uusi tasapaino. (Schein, 2002, s. 36)

Organisaatiomuutoksen jälkeisen johtamisessa on Kanervon tutkimuksessa tunnistettu neljä päätekijää: oikeudenmukaiset henkilöstöedut, tiedottaminen, rauhoittelu ja organisaation identiteetti (Kanervo, 2020, s. 35). On tärkeää, että muutoksen jälkeen toteutuu oikeudenmukaisuus, vaikka muutoksen vaikutukset vaihtelevat eri työntekijöillä. (Kanervo, 2020, s. 57)

Henkilöstöetujen yhdenmukaisuus on merkittävä tekijä muutoksen jälkeisessä johtamisessa. Jotta työntekijöiden huoli oikeudenmukaisuuden toteutumisesta hälvenee, muutoksen periaatteista tulee viestiä toistuvasti. Johdonmukaisen tiedottamisen lisäksi työntekijät vaativat muutoksen jälkeen läsnäoloa ja positiivisten mielikuvien vahvistamista. Tämän lisäksi koko organisaation tulee olla sitoutunut uuteen organisaatioon. Tämä ei ole mahdollista, mikäli työntekijä tai esimies ei ole oppinut pois vanhoista toimintatavoista. Toimintatapojen tulee olla yhtenäiset ja asenteen avoin ja positiivinen. Koko organisaation tulee tunnustaa samaa uudistunutta kulttuuria. (Kanervo, 2020, s. 35) Työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuuden pelkoa kaikissa muutoksissa ja hän tarvitsee tiedotusta ja läsnäolon tuomaa rauhoittelua sekä vahvan organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeiseen tilanteeseen (Kanervo, 2020, s. 54).

Mikäli työntekijä ei kykene integroimaan itseään muutoksen jälkeiseen ympäristöön, hän palaa vanhaan toimintamalliin (Schein, 2002, s. 39). Uusi rooli ja vastuut tulee ensinnäkin osata, toiseksi ne tulee hyväksyä itse ja kolmanneksi niiden tulee sopia organisaation kulttuuriin. Muutoksesta tulee pysyvää vain siinä tapauksessa, että nämä kolme ehtoa toteutuvat. (Schein, 2002, s. 40)

8 MM-metodi

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, millä toimenpiteillä muutosjohtamista voidaan kehittää niin, että työelämän laatu ei laske muutostoimenpiteiden vuoksi. Vastauksena tutkimuskysymykseen suunnittelin monimuotoisen muutosjohtamisen metodin (MM-metodi), joka huomioi yksilöllisen muutosvalmiuden. Tämä erottaa suunnittelemani MM-metodin tutkimistani muutosjohtamisen malleista. Muutosjohtamiseen kuvatut prosessit perustuvat yleensä muutoksen rooleihin, vastuisiin ja viestintäsuunnitelmaan (Pahkin, 2011, s. 12–14).

Suunnittelemani MM-metodin onnistuminen eli työelämän laadun säilyminen muutoksen vaiheiden läpi MM-metodin toimenpiteiden avulla perustuu seuraaviin johtopäätöksiin:

- Kategorioiden muutosvalmius on tunnistettu QWL-teorian ja persoonallisuusteorioiden avulla.
- Toimenpiteet on suunniteltu vastaamaan kategorioiden tuen tarpeeseen muutoksessa, niin, että QWL-indeksi ei pääse laskemaan.
 - Hyvä työelämän -laatu kategoria ja koko organisaation muutoksen läpiviennissä korostetaan työntekijöiden huolien kuuntelemista sekä positiivisia viestejä ja tulevaisuudennäkymiä. (Harikkala, 2022, s. 392)
 - Konservatiivien haluttomuus muutoksiin määrittää muutosuhkan, joten toimenpiteenä on selvittää mikä on konservatiivikategoriaan kuuluville työntekijöille henkilökohtaisesti merkittävää ja onko muutoksella vaikutusta siihen. (Stenberg, 2018, s. 2370)
 - Kohonnut irtisanoutumisen uhka- kategoriaan kuuluville suunnataan positiivisia merkkejä tulevaisuudesta sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, jolloin tulevaisuudennäkymät selkeytyvät ja PL-arvo nousee. (Kesti, 2017, s. 52)
 - Heikko työelämän laatu, työyhteisö – kategoriaan kuuluville suunnataan toimintatapojen yhtenäistämistä ja keinoja, jotka parantavat tiedonkulkua, jolloin YI arvo nousee. (Markkula 2011, s. 86).
 - Heikko työelämän laatu, työkyky – kategorian tukeminen lähtee juurisyiden kartoittamisesta ja tarvittavan tuen tarjoamisesta muutoksen yli. (Mattinen, 2021, s. 64)

Seuraava taulukko kuvaa kategoriakohtaista muutosvalmiuden tukemista.

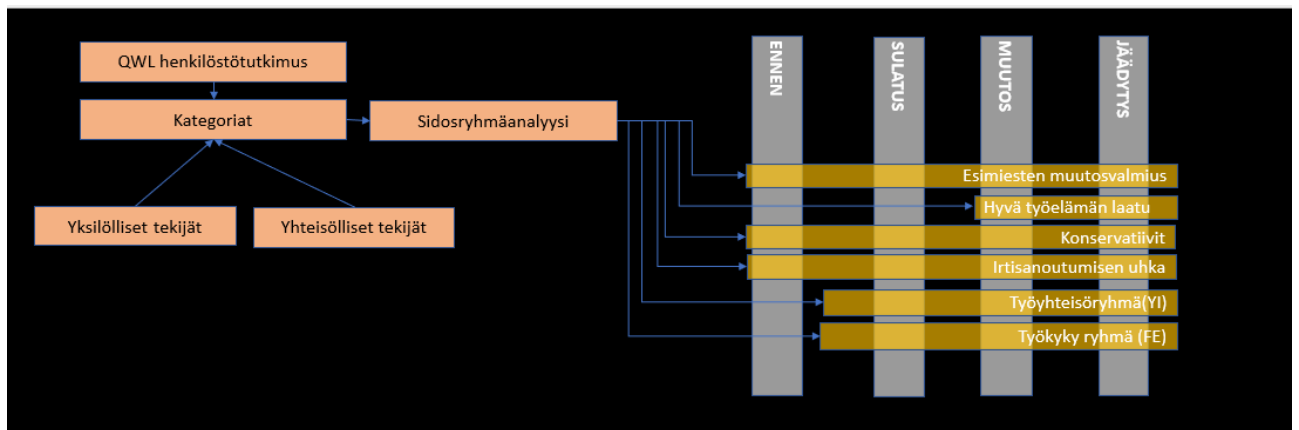
Taulukko 14 Kategoriat, muutosvalmius ja työkalut

Kategoria	Työhyvinvoinnin tila	Muutosvalmius	Työkalu
Hyvä työelämän laatu	Tyytyväinen useisiin asioihin	Varmuus omista taidoista ja hyvät uudelleentyöllistymismahdollisuudet lisäävät muutosvalmiutta	Viestintä ja tuki
Konservatiivit	Tyytyväinen useimpiin asioihin	Haluaa säilyttää olemassa olevat olosuhteet	Osallistaminen Selkeät päämäärät ja roolit sekä positiivinen tulevaisuuden näkymä.
Kohonnut irtisanoutumisen uhka	Tulevaisuuden näkymät kadonneet	Yrityksen olemassaolon perusta ja tavoitetila ei tiedossa, todennäköinen muutosvistarinta	Myönteiset tulevaisuuden näkymät ja uusien toimintatapojen koulutus
Heikko työelämän laatu (työyhteisö)	Mahdollinen työyhteisöön liittyvä ongelma	Yhteiset toimintatavat ja organisaatiokulttuuri ovat edellytyksiä muutoksen pysyvyydelle	Yhteistyötä tukeva valmennus
Heikko työelämän laatu (työkyky)	Mahdollinen työkykyasia Mahdollinen työterveyshuollon tarve Mahdollinen epävakaus tai epäluuloisuus	Muutosvalmiudet heikentyneet Muutoksen kuolemanlaakso syvempi.	Tunteiden ymmärtäminen ja positiivisen kokemuksen tukeminen

Työntekijöiden erilainen kyky vastaanottaa muutoksia luo työyhteisöön monimuotoisuutta. Monimuotoisen johtamisen teoria luo perustan yksilölliselle muutosjohtamiselle luvussa 6. MM-metodin toimenpiteet eri kategorioille on rakennettu monimuotoisen johtamisen ja muutosjohtamisen teorioiden pohjalta, joita on käsitelty luvuissa 6 ja 7.

Seuraavassa taulukossa on esitelty MM-metodin prosessin pääkohdat. Se kuvaa mitä tapahtuu ennen sidosryhmäanalyysiä ja muutoksen vaiheet. Kategoriat ovat esillä keltaisissa palkeissa. MM-metodin seitsemän vaihetta esitellään luvussa 8.4.

Taulukko 15 MM-metodi



8.1 Muutokseen valmistautuminen

Muutokseen valmistautumisessa käytetään hyväksi viimeiseksi toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksia ja Scheinin sidosryhmäanalyysiä, joka on esitelty luvussa 7.1 sekä systeemistä hierkiaa, joka on esitetty luvussa 5.1.

Sidosryhmäanalyysin malli:

- Muutoksen vaikutus
- Suurimmat voittajat
- Suurimmat häviäjät
- Suurimmat uhkat
- Muutoksen puolesta
- Muutosta vastaan
- Kattegoria
- Hyvä työelämän laatu
- Konservatiivi
- Irtisanoutumisen uhka
- Heikko työelämän laatu (työyhteisö)
- Heikko työelämän laatu (työkyky)

Sidosryhmien määrittämisen jälkeen tarkastellaan tiimin tai organisation systeemistä rakennetta. Muutoksen kannalta on haitallista, mikäli hierarkiassa korkealla olevat työntekijät edustavat kategorioita, joilla työelämän laatu on heikentynyt. Sidosryhmäarvion perusteella on siten mahdollista selvittää, mikäli henkilön asenne muutokseen on ristiriitainen kategoriaan nähden. Tässä tapauksessa korkeassa hierarkiassa oleva voi joutua eri muutosjohtamisen ryhmään kuin vain sidosryhmätuloksen perusteella.

Taulukko 16 Sidosryhmäanalyysi

Työntekijä	Muutoksen puolesta	Muutosta vastaan	Suurimmat voittajat	Suurimmat häviäjät	Suurimmat uhkat	Hyvä laatu	Konservatiivi	Irtisanoutumisen uhka	Heikko laatu Työyhteisö	Heikko laatu Työkyky
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Hierarkia	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Ollut paikalla aikaisemmin	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Eniten osaamista	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Eniten menetettävää	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red

Mikäli osaaminen, toimintakulttuuri ja PL ovat heikompia, tulee erityisesti esimiesten muutosvalmius selvittää vielä ennen muutoksen käynnistämistä. Kohdeyrityksessä haluttiin arvioida esimiesten muutosvalmiutta kyselytutkimuksen avulla. Tuloksena on kysely, jossa on 11 kysymystä Likert asteikolla. (Liite 1)

Jokaisen esimiehen on ymmärrettävä työntekijöitä, herätettävä positiivisia tunteita ja luoda positiivisia tulevaisuudennäkymiä (Harikkala, 2022, s. 392). Mikäli kyselyn tulokset osoittavat esimiesten tuloksissa heikkoa muutosvalmiutta, järjestetään ensin henkilökohtaiset haastattelut ja tämän jälkeen ryhmäpalaveri.

Henkilökohtaiset haastattelut keskittyvät kohtiin:

- Minulla on vahva luottamus omiin taitoihini.
- Minulla on kyky suoriutua haastavissakin tilanteissa.
- Koen varmasti, että oman työni jatkuvuus on turvattu.
- Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhöni.
- Minulla on mahdollisuus osallistua työpaikan muutoksia koskeviin päätöksiin.
- Työmäärän, vastuiden ja palkitsemisen välillä vallitsee tasapaino.

Ryhmätapaamisen aiheet ovat:

- Tiedän itse yrityksen olemassaolon perustan.
- Tiedän itse yrityksen tavoitteet.
- Tiedän itse, miten yrityksen tavoitteet on suunniteltu saavutettavan.
- Voin luottaa jokaiseen yrityksen työntekijään.
- Saan tukea tarvittaessa jokaiselta yrityksen työntekijältä.

Mikäli keskustelujen tuloksena ei vielä saavuteta riittävää muutosvalmiutta, tulee esimiehiä tukea luottamuksen rakentamisessa ja vuorovaikutuksessa. Tämä tulee esiin myös QWL-tutkimuksen esimies-osaalueen YI- ja PL kysymyksistä, mikäli työntekijöiden vastauksissa havaitaan paljon aktivoinnin tai kehittämisen tarvetta. Työkaluja luottamuksellisuuden ja vuorovaikutuksen kehittämiseen ovat:

- Vastuullisen työkäyttäytyminen harjoitus (liite 4). Harjoitus antaa mahdollisuuden reflektoida omaa toimintaa ja vuorovaikutustapoja sekä kehittää esimerkillisyyttä.
- Joharin ikkuna harjoitus (liite 2). Harjoitus kehittää tunneälykkyyttä, lisää avoimuutta ja avaa henkilölle itselleen näkymättömiä käyttäytymismalleja.
- Vuorovaikutuskaavio harjoitus (liite 3). Harjoitus avaa oman työyhteisön dynamiikkaa ja vuorovaikutussuhteiden systematiikkaa.

8.2 Muutoksen toteuttaminen

Seuraavassa on esitelty toimenpidekokonaisuus eri kategorioille, joka perustuu luvussa 7.4. esitetty taulukkoon (Pahkin, 2011, s. 18–24) (Harikkala, 2022, s. 392). Toimenpiteitä on lisätty ja ne jaettu uudelleen kategorioiden vaatiman tuen mukaisesti. Mikäli QWL-tutkimus toteutetaan ilman henkilökohtaisia tuloksia, kategorisointia ja sidosryhmäanalyysiä, voidaan taulukkoa soveltaa itsearvostustekijöiden ja QWL-indeksin perusteella.

QWL-tutkimuksen tuloksien perusteella tunnistetut kategoriat eivät koske kaikkia vastaajia. Kategorioihin kuulumattomat rinnastetaan MM-metodissa Hyvä työelämän laatu-kategoriaan, mikäli sidosryhmäanalyysissä ei nouse esiin muutoskyvykkyyttä uhkaavia tekijöitä.

MM-metodissa on vaiheita, joita voi sivuuttaa mikäli muutosvalmius todetaan hyväksi. Seuraavaksi esitelty muutoksen toteuttamisvaiheen malli sisältyy aina MM-metodiin.

Taulukko 17 Muutostoimenpiteiden liikennevalomalli

	Yksilö	Tiimi	Esimiehet	Organisaatio
Tavoite: Positiivinen muutuskokemus Kohde: Koko työyhteisö	Kanavat kysymyksille ja huolille Osallistumis- mahdollisuudet päätöksentekoon Totuudenmukainen näkemys muutoksesta ja roolista muutoksen jälkeen	Selvitys millaista viestintää ryhmä haluaa Keskustelun säännöt ja positiivisuus Avoin keskustelu muutokseen liittyvistä huolista ryhmissä	Huolien välitys johdolle ja viestintä työntekijöille Säännöllinen tiedotus ja vuorovaikutus kuten palaverit Muutoksen kohteesta muutoksen tueksi kasvun tukeminen Päätösvalta omalla tasolla.	Viestintä -Vastuut -Kanavat -Usein kysytyt kysymykset - Hyödyt -Läpinäkyvyys -Johdonmukaisuus -Toistot
Kohde: a) Konservatiivit b) Tiimin tai työyhteisön QWL- indeksi yli 95 %	Kahdenkeskiset keskustelut Mikä muuttuu ja mikä säilyy Konkreettiset muutokset		Oma rooli ja muiden tulevat roolit	Uuden organisaation kilpailukyky Muutosvalmiuden ja joustavuuden edistäminen
Tavoite: Päämäärät ja kehittyminen Kohde: a) Kohonnut irtisanoutumisen uhka b) Tiimin tai työyhteisön PL selkeästi matalampi kuin FE ja YI	Osaamistarpeiden kartoitus Kehityssuunnitelma muutoksen jälkeiseen rooliin Positiiviset tulevaisuuden näkymät	Ryhmän osaamisen kohtaaminen uusiin vaatimuksiin Tiimin kehityssuunnitelma	Tuki toiminnan kehittämiseen Kehittymismahdollisuuksien avaaminen Visiosta keskustelu työntekijöiden kanssa	Organisaation perustan ja tavoitteiden linjaaminen Kehityssuunnitelmat Avoin tulevaisuuden näkymä
Tavoite: Yhteistyö ja toimintakulttuuri Kohde: a) Heikko työelämän laatu, työyhteisö b) Tiimin tai työyhteisön YI selkeästi matalampi kuin FE ja PL	Tiedonkulun kartoittaminen Kehitysideat toimintatapoihin Osaamisen arvostaminen	Ryhmien välisen tiedonkulun varmistaminen Ryhmän pelisäännöt Onnistumisten yhteinen positiivinen huomiointi	Yhteistyön edistäminen Yhteisten toimintatapojen kirkastus Ammatillinen puuttuminen virheellisiin toimintatapoihin	Muutosprosessin hallinta Yhteisöllisyys Yhteiset pelisäännöt
Tavoite: Työkyky ja voimavarat Kohde: a) Heikko työelämän laatu, työkyky b) QWL-indeksi alle 50 % ilman tunnistettua syytä c) Tiimin tai työyhteisön QWL - indeksi alle 50 %	Juurisyiden kartoitus Mahdollinen työkyvyn kartoitus työterveyshuollossa Voimavaroja lisäävät valmennukset	Riskien arviointi Ryhmän toimintakyvyn tukeminen	Yhteistyö HR:n ja työterveyden kanssa Monimuotoisen johtamisen tukeminen	Riskien arviointi myös työturvallisuuslain näkökulmasta Riskejä ehkäisevä toiminta Terveyden ja työhyvinvoinnin seuraaminen

8.3 Muutoksen jäädyttäminen

Kun muutos on toteutettu, opittu ja omaksuttu, tulee vielä varmistaa, että uudet toimitatavat pysyvät eikä vanhoihin palata. Organisaatiokulttuuri on muuttunut ja jokaisen työntekijän tulee kokea olevansa osa uutta kulttuuria. Tämä on edellytys, että muutoksesta tulee pysyvää. (Schein, 2002, s. 39)

Muutoksen jäädyttämisen onnistuminen varmistetaan MM-metodissa johdon tarkastuslistalla. Se tarkastelee organisaation oikeudenmukaisuutta, viestintää, huolien käsittelyä ja sitoutumista uusiin toimintatapoihin. (Schein, 2002, s. 40)

8.4 MM-metodin toteuttaminen käytännössä

MM-metodi sisältää seitsemän päävaihetta. Mikäli organisaation muutosvalmius on hyvä eikä esimiehet vaadi johtamisen voimavarojen vahvistamista, MM-metodi sisältää neljästä viiteen päävaihetta. Vaihe kuusi pitää sisällään useita eri toimenpiteitä liikennevalomallissa, jotka on kuvattu taulukossa 16.

8.4.1 Ensimmäinen vaihe

Ensimmäinen vaihe edustaa muutokseen valmistautumista. Kategoriat analysoidaan QWL-tutkimuksen tulosten avulla. Mikäli henkilökohtaisia tuloksia ei ole käytettävissä, voidaan MM-metodia soveltaa organisaation tai tiimin QWL-tulosten perusteella.

Tunnistettavat kategoriat ovat:

- Hyvä työelämän laatu
 - QWL-indeksi 80 % - 95 % ja itsearvostustekijöiden summa yli 270 %.
- Konservatiivi
 - QWL-indeksi yli 95 %
- Kohonnut irtisanoutumisen uhka
 - PL:n suhde alle 0,85, itsearvostustekijöiden summa 200 % - 250 %. QWL-indeksi noin 50 % - 75 %.

- Heikko työelämän laatu
 - QWL-indeksi alle 50 %.
- Heikko työelämän laatu, työyhteisö
 - QWL-indeksi alle 50 %. Itsearvostustekijöiden summa alle 200 %.
 - YI matalampi kuin muut itsearvostustekijät.
- Heikko työelämän laatu, työkyky
 - QWL-indeksi alle 50 %. Itsearvostustekijöiden summa alle 200 %.
 - FE matalampi kuin muut itsearvostustekijät.

Organisaation QWL-tuloksista johdetut ryhmät:

- QWL-indeksi
 - Yli 95 %, konservatiivi
 - Keltainen ryhmä
 - 50 % - 95 %
 - Vihreä ryhmä
 - Alle 50 %
 - Punainen ryhmä
 - Jos FE alin, ”Työkyky”
 - Jos YI tai PL alin ”Työyhteisö”
- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE)
 - Mikäli heikempi kuin muut itsearvostustekijät ja QWL-indeksi alle 50%, kategoria on ”Heikko laatu , työkyky”.
 - Punainen ryhmä
- Yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI)
 - Mikäli heikempi kuin muut itsearvostustekijät ja QWL-indeksi on alle 50 %, sidosryhmäanalyysissä ”Heikko laatu, työyhteisö”.
 - Punainen ryhmä
- Päämäärät ja luovuus (PL)
 - Mikäli heikempi kuin muut itsearvostustekijät ja QWL-indeksi yli 50 %, sidosryhmäanalyysissä ”Irtisanoutumisen uhka”
 - Keltainen ryhmä

8.4.2 Toinen vaihe

Toinen vaihe edustaa muutokseen valmistautumista. Siinä käytetään sidosryhmäanalyysiä (Liite 7).

Muutoksen kohteena olevan tiimin tai organisaation työntekijöiden nimet listataan vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen. Tämän jälkeen valitaan heitä koskeva kategoriat, merkitsemällä valittuun kenttään 1. Sarakkeiden arvot lasketaan yhteen niin näet tiimin tai organisaation sidosryhmien vahvuudet.

Tämän jälkeen tarkastellaan vielä hierarkioita. Tiimistä tai organisaatiosta valitaan hierarkioita edustavat työntekijät:

- Ollut paikalla aikaisemmin
 - Työhistoria yrityksessä on pidempi kuin muilla.
- Eniten osaamista
 - Työntekijällä on työhön liittyvää vahvaa erikoisosaamista.
- Eniten menettävää
 - Muutos aiheuttaa suuremman menetyksen kuin muilla, suurin haavoittuvuus.

Kategorian ja hierarkian välillä on ristiriita, mikäli heikko työelämän laatu yhdistyy korkeaan hierarkiaan. Tämä tulee huomioida uhkana muutoksen toteuttamisessa.

8.4.3 Kolmas vaihe

Kolman vaihe edustaa muutoksen valmistautumista. Viimeisen QWL-tutkimuksen tuloksista tarkistetaan kolme tulosta: osaamisen osa-alue, toimintakulttuurin osa-alue sekä päämäärät ja luovuus itsearvostustekijä. Tuloksia verrataan muihin osa-alueisiin ja itsearvostustekijöihin. Mikäli arvot eivät ole muita itsearvostustekijöitä tai osa-alueita alhaisemmat ja ryhmän QWL-indeksi on yli 50 %, voi siirtyä vaiheeseen viisi.

8.4.4 Neljäs vaihe

Neljäs vaihe edustaa muutokseen valmistautumista. Vaihe sisältää muutosvalmiutta kartoittavan kyselyn (Liite 1). Se voidaan toteuttaa jo ennen kuin muutoksesta on tiedotetaan. Kohderyhmänä on esimiehet ja lisäksi se voidaan toteuttaa sidosryhmäanalyysin perusteella eri hierarkioita sekä punaisia ryhmiä edustaville.

Kysely mittaa muutosvalmiutta määrittäviä tekijöitä, jotka on käsitelty luvussa 7.2.:

- Luottamus omiin taitoihin
- Kyky suoriutua haastavissakin tilanteissa
- Turvallisuuden tunne työn jatkumisesta
- Mahdollisuudet omaan työhöni
- Mahdollisuudet osallistua työpaikan muutoksia koskeviin päätöksiin
- Tasapaino työmäärän, vastuiden ja palkitsemisen välillä
- Yrityksen mission tunteminen
- Yrityksen vision tunteminen
- Yrityksen strategian tunteminen
- Luottamus yrityksen työntekijöihin
- Tuki yrityksen työntekijöiltä

Jokaisen vaihtoehdon vastausmäärät lasketaan yhteen. Tämän jälkeen yhdistetään positiiviset täysin samaa mieltä ja jonkin verran samaa mieltä pisteets sekä negatiiviset jokseenkin eri mieltä ja täysin erimieltä pisteet. Tämän jälkeen verrataan positiivisten ja negatiivisten summaa. Mikäli positiivisten vastausten osuus on suurempi, voidaan siirtyä suoraan vaiheeseen kuusi. Mikäli negatiivisten vastausten osuus on suurempi, järjestetään tulosten aiheista sekä henkilökohtaiset keskustelut että ryhmäkeskustelut.

Henkilökohtaiset keskustelut keskittyvät henkilökohtaisia tietoja koskeviin kysymyksiin. Ryhmäkeskustelut keskittyvät organisaatioon ja sen toimintatapoja koskevat kysymyksiin.

8.4.5 Viides vaihe

Viidennen vaiheen harjoitukset soveltuvat tehtäväksi muutoksen sulatusvaiheessa. Harjoitukseen osallistuvat valitaan sidosryhmäanalyysin perusteella. Erityisesti korkeaa hierarkiaa edustavat työntekijät tulee ottaa mukaan valmennukseen.

- Ensimmäinen harjoitus on vastuullisen työkäyttäytymisen arviointi (Liite 4). Harjoitus soveltuu tehtäväksi yksin tai ryhmässä, jossa jokainen arvioi itseään tai kaikki arvioivat oman ryhmänsä vastuullista työkäyttäytymistä.
- Toinen harjoitus on itsetuntemusta kehittävä Joharin ikkuna (Liite 2). Harjoitus soveltuu tehtäväksi yksin tai ryhmässä, jossa jokainen tekee ensin oman harjoituksen ja tämän jälkeen keskustellaan valinnoista yhdessä.
- Kolmas harjoitus on systeemistä ymmärrystä lisäävä vuorovaikutus ja luottamus matriisi (Liite 3). Harjoitus soveltuu tehtäväksi yksilöharjoituksena luottamuksellisessa ilmapiirissä.

8.4.6 Kuudes vaihe

Kuudes vaihe edustaa muutoksen toteuttamista. Se sisältää useita eri toimenpiteitä.

Työntekijät jaetaan liikennevalomallin ryhmiin joko sidosryhmäanalyysin perusteella tai organisaation QWL-tutkimuksen yhteisten tulosten perusteella mikäli kategorisointia ei ole tehty.

Seuraavassa taulukossa on esitetty muutoksen toteuttamisen kohdentaminen ja aiheet, joihin johdon tulee osoittaa erityishuomiota eri kategorioissa ja organisaatiotasolla.

Taulukko 18 Muutoksen toteuttaminen

	Työntekijä	Tiimi	Esimies	Organisaatio
HYVÄ TYÖELÄMÄN LAATU	Huolien käsittely	Positiivisuus, avoin keskustelu ja säännöt	Huolien välitys johdolle	Viestintäsuunnitelma
KONSERVATIIVIT	Kahdenkeskiset keskustelut	Mikä muuttuu ja mikä säilyy	Omat ja muiden roolit tulevaisuudessa	Uuden organisaation kilpailukyky
IRTISANOUTUMISEN UHKA	Osaamistarpeiden kartoitus ja kehityssuunnitelma	Tiimin kehittämissuunnitelma	Kehittymismahdollisuuksien avaaminen	Organisaation perusta ja tavoitteet
HEIKKO TYÖELÄMÄN LAATU, TYÖYHTEISÖ	Tiedonkulku ja arvostuksen osoittaminen	Ryhmän pelisäännöt	Yhteistyön edistäminen ja yhteiset toimintatavat	Muutosprosessin hallinta ja yhteisöllisyys
HEIKKO TYÖELÄMÄN LAATU, TYÖKYKY	Juurisyiden ja työkyvyn kartoitus	Riskien arviointi ja ryhmän toimintakyvyn tukeminen	Yhteistyö HR:n ja työterveyden kanssa	Riskien arviointi ja ehkäisy sekä työterveyden seuranta

Muutostoimenpiteet eri organisaatiotasolle ja kategorioille on kuvattu yksityiskohtaisemmin liikennevalomallissa (Taulukko 15 ja Liite 5)

8.4.7 Seitsemäs vaihe

MM-metodin seitsemäs vaihe edustaa muutoksen jäädyttämistä. Sen sisältö on johdon tarkistuslista (Liite 6) Johdon tarkistuslista käsittää seuraavat vaiheet sekä vastuuhenkilön ja toiminta suunnitelman jokaiselle vaiheelle.

1. Oikeudenmukaiset henkilöstöedut toteutuvat.
2. Säännöllinen ja johdonmukainen tiedottaminen muutoksesta jatkuu.
3. Työntekijöiden huolia varten on olemassa eri kanavia ja myös henkilökohtaista tukea.
4. Koko organisaatio on sitoutunut muutoksen jälkeisen organisaation toimintatapoihin.

9 Johtopäätökset

Lähtötilanteessa olin toteuttanut QWL-henkilöstötutkimuksia kohdeyrityksessä kahden vuoden ajan. Henkilöstö oli osallistunut aktiivisesti henkilöstötutkimukseen ja antanut avoimesti kehittämisehdotuksia. Kehittämiskohteista oli yhdessä valittu toteutettavaksi ne, jotka koskivat suurinta osaa henkilöstöstä. Vaikka muutokset olivat olleet henkilöstön

ehdottamia, työelämän laatu oli saattanut jopa laskea seuraavassa tutkimuksessa. Tilanteen ratkaisemiseksi yritin parantaa muutosviestintää, mutta työelämän laatu ei kuitenkaan säilynyt hyvänä. Tästä muodostui tutkimuskysymykseni: Millä toimenpiteillä muutosjohtamista voidaan kehittää niin, että työelämän laatu ei laske muutostoimenpiteiden vuoksi.

Vastaukseksi tutkimuskysymykseen suunnittelin eri teorioiden pohjalta monimuotoisen muutosjohtamisen metodin (MM-metodi). Sen lähtökohtana on, että henkilöstölle on toteutettu QWL-henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksen pitkittäistutkimuksen tulosten perusteella havaitsin vastaajista viisi eri kategoriaa, joilla on erilainen muutosvalmius.

Ensinnäkin työelämän laadun säilyminen muutoksen vaiheiden läpi avulla perustuu siihen, että kategorioiden muutosvalmius on tunnistettu. Muutosvalmiuden tunnistaminen ja tukeminen eri kategorioissa perustuu QWL-teoriaan ja persoonallisuusteorioihin. Suunnittelin sidosryhmäanalyysimallin työkaluksi kategorisointia varten.

- Ensimmäinen kategoria on hyvä työelämän -laatu kategoria, jossa muutosvalmiuden tukemisessa on keskeistä työntekijöiden huolien kuuntelu ja myönteiset kokemukset.
- Toinen kategoria on konservatiivit, joilla on korkea työelämän laatu ja haluttomuus muutoksiin. Muutosvalmiuden tukemisessa on tärkeää tunnistaa, onko muutoksella vaikutusta asioihin, jotka ovat konservatiivikategorian työntekijälle henkilökohtaisesti merkityksellisiä.
- Kohonnut irtisanoutumisen uhka –kategorian työntekijöiden muutosvalmiutta tukee kehittymismahdollisuudet ja myönteiset tulevaisuuden näkymät.
- Heikko työelämän – laatu kategoriassa on kaksi alaryhmää, työyhteisö ja työkyky. Työyhteisö alaryhmän muutosvalmiuden tukeminen keskittyy toimintatapojen yhtenäistämiseen ja tiedonkulun parantamiseen.
- Työkyky alaryhmässä on keskeistä tunnistaa juurisyyt heikkoon työelämän laatuun ja sen perusteella tarjota tukea muutoksen vastaanottamiseen.

Toiseksi MM-metodi perustuu siihen, että jokaiseen kategoriaan kohdistuvat toimenpiteet on suunniteltu vastaamaan yksittäiseen tuen tarpeeseen. Näin työelämän laatua mittaava QWL-indeksi ei laske muutoksessa. Kolmanneksi kategoriat luovat monimuotoisuutta, joten käytin

muutosvalmiuden tukemisen menetelmien perustana monimuotoisen johtamisen teorioita. Neljänneksi MM-metodi perustuu muutosjohtamisen teorioihin, joissa keskityin erityisesti muutoksen kuolemanlaaksoon ja muutosvalmiuden tukemiseen muutoksen eri vaiheissa. Olen suunnitellut MM-metodin opinnäytetyön lopputuloksena edellä mainittujen teorioiden pohjalta. Se tarjoaa toimenpiteet muutosjohtamiseen, jotta työelämän laatu ei laske muutoksen vuoksi.

Kohdeyrityksessä on sovellettu osittain MM-metodia ja sen avulla on saavutettu QWL-indeksin pieni nousu sekä uusien toimintatapojen parempaa omaksumista. QWL-henkilöstötutkimukseen perustuvaa MM-metodia on mahdollista hyödyntää myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Mikäli QWL-henkilöstötutkimus toteutetaan ilman työntekijäkohtaisia tuloksia, MM-metodin toimenpiteitä on mahdollista kohdentaa koko työyhteisön QWL-tuloksien perusteella.

Odotan mielenkiinnolla seuraavaa QWL-henkilöstötutkimusta ja tulosten analysointia sekä MM-metodin toteuttamista kokonaisuudessaan.

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Bold, O. (2011). A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models. *Review of International Comparative Management*, 12/5, 871-882 <http://www.irantahgig.ir/wp-content/uploads/10057.pdf>

Elrod II, D. & Tipper, D.D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, s. 15/3, 273 – 291 <https://www.avannistelrooij.nl/wp/wp-content/uploads/2017/11/Elrod-II-Tippet-2002-death-valley-JOCM.pdf>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>

Guillame, YRF. & Dawson, JF. & Woods, SA. & Sacramento, CA. & West, MA. (2013). Getting diversity at work to work: what we know and what we still don't know. *Aston Business School Work & Organisation*, 86/2, 123-141. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389622000684>

Harikkala-Laihin, R. (2022): Managing Positive Change: Emotions and Communication Following Acquisitions. *Journal of Change Management*. DOI: 10.1080/14697017.2022.2091635 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2022.2091635>

Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, s. 105(10), s. 1101–1128. <https://doi.org/10.1037/apl0000482>

Kanervo S, Lähijohtajien kokemuksia yrityskaupan jälkeisen yhdistämisvaiheen kokemuksista. Pro Gradu tutkielma, Itä-Suomen yliopisto.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23641/urn_nbn_fi_uef-20201417.pdf

Kesti, M. (2017). Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn Tuuli 2/2017, 48–57.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf#page=48

Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2013). Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 5/2014. 100–113.
<https://www.academia.edu/download/62937238/TT201320200413-127234-8a2lk0.pdf#page=108>

Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mattinen, H. (2021). TYÖELÄMÄN LAATUA TIEDOLLA JOHTAVA ESIMIES. [Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT]
https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163470/Pro%20Gradu_Mattinen%20Hanna.pdf?sequence=1

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia, 243 / Sosiaali- ja terveystiede 6. 1–178
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Newman, A. & Donohue, R. & Nathan, E. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review 27, 521–535.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Pahkin, K. & Mattila-Holappa, P. & Nielsen, K. & Wiezer, N. & Widerszal-Bazyl, M. & de Jong, K. & a Mockało, J. (2011). MIELEKÄS MUUTOS – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia

organisaatiomuutoksen aikana? Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms” (PSYRES)
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1

Roman, J. (2011). *Systeeminen ymmärrys ja systeeminen konstellaatio*. Dialogi-instituutti.
https://www.academia.edu/2961419/Systeeminen_ymm%C3%A4rrys_ja_systeeminen_konstellaatio

Roman, J. (2005). *A Study of Organizational Dialogue Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral dissertation series 2005/4
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/2595?locale-attribute=fi>

Salmivaara, V., & Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020) *Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana*. Hallinnon tutkimus, s. 39/3, 188–204 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037>

Savolainen, K. (2012). *Persoonallisuuden ja oppimistyylin välinen yhteys*. [Pro-gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/38579>

Savusalo, T. (2017). *Työelämän laadun merkitys työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä – QWL-indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkerisktiin*. Pro gradu -tutkielma, Lapin Yliopisto.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201706161218>

Schein, E. (2002). *Models and Tools for Stability and Change in Human Systems*. Volume 4, Number 2, REFLECTIONS, 4/2, 34-47. https://www.researchgate.net/profile/Edgar-Schein/publication/247713050_Models_and_Tools_for_Stability_and_Change_in_Human_Systems/links/53fe2adc0cf283c3583bce40/Models-and-Tools-for-Stability-and-Change-in-Human-Systems.pdf

Sorvisto, H., Suokas, A. (2018). *Kohti parempaa itsetuntemusta – Itsetuntemuksen määritelmä, merkitys ja hyväksi koetut menetelmät itsetuntemuksen kehittämiseen ohjaajien*

näkökulmasta. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57270>

Stenberg, J-H (Joulunumero 2018), Motivaation psykologiaa, Duodecim, 134/23, 2369–2371.
<https://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo14645>

Tuomi, R. (2022). Kohti työhyvinvoinnin muotoilua - QWL-indeksin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Lapin yliopisto
<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202005161802.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Liite 1 Muutosvalmiutta kartoittava kysely

Tiedän itse yrityksen olemassaolon perustan.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Tiedän itse yrityksen tavoitteet.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Tiedän itse, miten yrityksen tavoitteet on suunniteltu saavutettavan.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Minulla on vahva luottamus omaisiin taitoihini.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Minulla on kyky suoriutua haasteellisissakin tilanteissa.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Koen varmasti, että oman työni jatkuvuus on turvattu.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Voin luottaa jokaiseen yrityksen työntekijään.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Saan tukea tarvittaessa jokaiselta yrityksen työntekijältä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhöni.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Minulla on mahdollisuus osallistua työpaikan muutoksia koskeviin päätöksiin.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Työmäärän, vastuiden ja palkitsemisen välillä vallitsee tasapaino.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Liite 2 Joharin ikkuna harjoitus

Täytä **kenttiin** **omia** **piirteitäsi** **alla** **olevasta** **listasta:**

puhelia, looginen, kuunteleva, neuvotteleva, pitkänäköinen, joustava, huolellinen, yritteliäs, rauhallinen, tarmokas, oppimiskykyinen, luotettava, tunnollinen, sosiaalinen, ystävällinen, vastuuntuntoinen, ahkera, avulias, rehellinen, nopea, järjestelmällinen, pitkäjänteinen, luova, realistinen, valpas, positiivinen, tehokas, fyysinen, empaattinen, innovatiivinen, suunnitelmallinen, täsmällinen, neuvokas, maltillinen, sovitteleva, käytännöllinen, spontaani, uuttera, vakuuttava, harkitseva, innokas, aktiivinen, huolellinen, johdonmukainen, kätevä, leppoisa, optimistinen, sanavalmis, varovainen, tunteellinen, yhteistyöhaluinen, kilpailuhenkinen, itseensä luottava, avarakatseinen, eloisa rohkea, tiedonhaluinen

<p>AVOIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omassa tiedossa ja muiden näkyvillä - Ominaisuudet näkyvät ulospäin - Ikkunan koko vaihtelee eri tilanteissa - Avoin alue on turvallinen vuorovaikutukselle 	<p>SOKEA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden näkyvillä, mutta ei omassa tiedossa - Ominaisuudet näkyvät selkeästi ulospäin, mutta et itse tunnista niitä - Asenteita, jotka ovat syntyneet lapsuudessa, kuten kateellisuus tai kohtuuton määräily
<p>KÄTKETTY</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omassa tiedossa mutta ei muiden näkyvillä - Henkilö pyrkii kätkemään ominaisuuksia - Ikkunan koko vaihtelee eri tilanteissa ja eri henkilöillä. - Kätketty alue voi olla kuormittava, jos henkilö pelkää paljastumista 	<p>TUNTEMATON</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei omassa tiedossa eikä muiden näkyvillä - Ominaisuudet vaikuttavat tiedostomattomaan käyttäytymiseen ja selittämättömiin tunteisiin - Taustalla tapahtumia, joita et enää muista - Tuntematon alue on voimavara tai taakka

Liite 3: Vuorovaikutuskaavio harjoitus

Positiivine	"PINNALLINEN"				"YSTÄVÄ"
Negatiivinen	"VIHOLLINEN"				"OPETTAJA"
	Epäluottamus				Vahva luottamus

Liite 4. Vastuullinen työkäyttäytyminen harjoitus

Vastuullinen työkäyttäytyminen (TTL): Arvioi omaa käyttäytymistä	Vastaa aina omaa toimintaani	Vastaa joskus omaa toimintaani	Vaatii kehittymistä
Tervehdin kaikkia			
Hoidan työtehtäväni, otan vastuun tekemisistäni			
Toimin sovitusti			
Olen aktiivinen, kyselen, otan selvää asioista ja jaan tietoa			
Autan ja neuvon muita tarvittaessa			
Luotan siihen, että muut tekevät oman työnsä; esimerkiksi en puutu tarpeettomasti toisten työhön			
Annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle			
Pystyn vastaanottamaan ja hyödyntämään saamani korjaavan palautteen			
Arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaani, käyttäytymistäni ja asenteitani			
Olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa (esimerkiksi kuuntelen rauhassa, olen kiinnostunut, annan toistenkin olla oikeassa, en keskeytä, perustelen näkemykseni)			
En arvostele muita tai puhu pahaa selän takana			
Nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa			

Liite 5 Muutosvaiheen toimenpiteet eri kategorioille ja organisaatiotasolle, liikennevalomalli.

	Yksilö	Tiimi	Esimiehet	Organisaatio
Tavoite: Positiivinen muutoskokemus Kohde: Koko työyhteisö	Kanavat kysymyksille ja huolille Osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon Totuudenmukainen näkemys muutoksesta ja roolista muutoksen jälkeen	Selvitys millaista viestintää ryhmä haluaa Keskustelun säännöt ja positiivisuus Avoin keskustelu muutokseen liittyvistä huolista ryhmissä	Huolien välitys johdolle ja viestintä työntekijöille Säännöllinen tiedotus ja vuorovaikutus kuten palaverit Muutoksen kohteesta muutoksen tueksi kasvun tukeminen Päätösvalta omalla tasolla.	Viestintä -Vastuut -Kanavat -Usein kysytyt kysymykset - Hyödyt -Läpinäkyvyys -Johdonmukaisuus -Toistot
Kohde: a) Konservatiivit b) Tiimin tai työyhteisön QWL-indeksi yli 95 %	Kahdenkeskiset keskustelut Mikä muuttuu ja mikä säilyy Konkreettiset muutokset		Oma rooli ja muiden tulevat roolit	Uuden organisaation kilpailukyky Muutosvalmiuden ja joustavuuden edistäminen
Tavoite: Päämäärät ja kehittyminen Kohde: a) Kohonnut irtisanoutumisen uhka b) Tiimin tai työyhteisön PL selkeästi matalampi kuin FE ja YI	Osaamistarpeiden kartoitus Kehityssuunnitelma muutoksen jälkeiseen rooliin Positiiviset tulevaisuuden näkymät	Ryhmän osaamisen kohtaaminen uusiin vaatimuksiin Tiimin kehityssuunnitelma	Tuki toiminnan kehittämiseen Kehittymismahdollisuuksien avaaminen Visiosta keskustelu työntekijöiden kanssa	Organisaation perustan ja tavoitteiden linjaaminen Kehityssuunnitelmat Avoin tulevaisuuden näkömä
Tavoite: Yhteistyö ja toimintakulttuuri Kohde: a) Heikko työelämän laatu, työyhteisö b) Tiimin tai työyhteisön YI selkeästi matalampi kuin FE ja PL	Tiedonkulun kartoittaminen Kehitysideat toimintatapoihin Osaamisen arvostaminen	Ryhmien välisen tiedonkulun varmistaminen Ryhmän pelisäännöt Onnistumisten yhteinen positiivinen huomiointi	Yhteistyön edistäminen Yhteisten toimintatapojen kirkastus Ammatillinen puuttuminen virheellisiin toimintatapoihin	Muutosprosessin hallinta Yhteisöllisyys Yhteiset pelisäännöt
Tavoite: Työkyky ja voimavarat Kohde: a) Heikko työelämän laatu, työkyky b) QWL-indeksi alle 50 % ilman tunnistettua syytä c) Tiimin tai työyhteisön QWL-indeksi alle 50 %	Juurisyiden kartoitus Työkyvyn kartoitus työterveyshuollossa Voimavaroja lisäävät valmennukset	Riskien arviointi Ryhmän toimintakyvyn tukeminen	Yhteistyö HR:n ja työterveyden kanssa Monimuotoisen johtamisen tukeminen	Riskien arviointi myös työturvallisuuslain näkökulmasta Riskejä ehkäisevä toiminta Terveyden ja työhyvinvoinnin seuraaminen

Liite 6. Johdon tarkastuslista

1. **Oikeudenmukaiset henkilöstöedut toteutuvat.**
Vastuhenkilö:
Toimenpidesuunnitelma:

2. **Säännöllinen ja johdonmukainen tiedottaminen muutoksesta jatkuu.**
Vastuhenkilö:
Toimenpidesuunnitelma:

3. **Työntekijöiden huolia varten on olemassa eri kanavia ja myös henkilökohtaista tukea.**
Vastuhenkilö:
Toimenpidesuunnitelma:

4. **Koko organisaatio on sitoutunut muutoksen jälkeisen organisaation toimintatapoihin.**
Vastuhenkilö:
Toimenpidesuunnitelma:

